MUTASI DNA

POWERHOUSE

Rheinald Kasali

POWERHOUSE

MUTASI DNA

Rhenald Kasali, Ph.D.

TEMUAN-TEMUAN mutakhir dalam ilmu DNA telah mengubah pemikiran dan praktik-praktik bisnis modern. DNA ternyata dapat bermutasi dan menjadi penentu perubahan. Simak dan pelajari bagaimana mutasi DNA berperan menjadikan perusahaan sebuah *powerhouse*, dan bagaimana perusahaan-perusahaan besar dunia berjuang menghadapi resistensi, campur tangan politik, penguasa, tradisi, dan birokrasi *(innertia)*. Simak pula bagaimana strategi Powerhouse Indonesia, Pertamina, dalam bermutasi, menghadapi tekanan-tekanan di dalam maupun di luar, mulai dari kebiasaan-kebiasaan lama, mempertahankan DNA Alpha, mengatasi krisis, membangun citra baru dan mengkombinasikan DNA "E" dan DNA "O"-nya. Sebuah buku perubahan yang menjadi pelengkap buku **cHaNge!** dan **Recode** dari penulis yang sama, yang menjadi buku *bestseller*.

Buku ini ditulis untuk mengawal perubahan, khususnya pada perusahaan-perusahaan besar atau mereka yang ingin membesarkan (memutasi DNA) perusahaan/organisasinya.

"Bangsa-bangsa besar memerlukan *economic powerhouse* yang sesuai dengan kondisi dan kekayaan bangsanya. Buku ini inspiratif dan kaya pengetahuan."

- Jusuf Kalla, Wakil Presiden RI

"Setiap perubahan memerlukan terobosan-terobosan, dan terobosan memerlukan keberanian. Buku ini wajib dibaca oleh para eksekutif BUMN."

- Dr. Sofjan A. Djalil M.B.A., Menteri BUMN

"Ada harapan di Pertamina, terobosan telah menunjukkan hasil yang bisa dilihat. Buku ini wajib dibaca di Pertamina."

- Ari H. Soemarno, CEO Pertamina

"Beginilah caranya memajukan perusahaan dan bangsa. Buku bagus yang wajib Anda baca."

- Arifin Panigoro, Medco

"Wajib dibaca eksekutif yang bercita-cita membangun dan melakukan *Change* di perusahaan-perusahaan besar."

- Batara Sianturi, Chief Country Officer, Citibank Hungary

"Mutasi DNA perlu dilakukan untuk menuju perusahaan kelas dunia. Buku yang menarik untuk dibaca."

- Michael Dharmawan Ruslim, Presiden Direktur PT. ASTRA International Tbk

Penerbit
PT Gramedia Pustaka Utama
Jl. Palmerah Barat 33-37, Lt. 2-3
Jakarta 10270
www.gramedia.com

ISBN: 978-979-22-3292-9
9 789792 232929
GM 20807038

MUTASI DNA
POWERHOUSE

Rhenald Kasali, Ph.D.

PADA bulan Agustus 2002, sepucuk surat mendarat di depan meja Menteri Keuangan Republik Indonesia. Surat yang berasal dari sebuah lembaga keuangan dunia itu menitip pesan agar *powerhouse* Indonesia, yaitu Pertamina, dipecah menjadi beberapa perusahaan.

Pesan-pesan seperti itu tentu bukan baru kali ini saja diterima bangsa ini. Kita juga pernah diminta menghentikan usaha penerbangan yang dinilai mereka sangat boros (PT Dirgantara Indonesia) atau pesan agar menutup sejumlah bank, menggabungkannya, melakukan privatisasi, dan tentu saja perintah untuk menjualnya (tentu saja yang dijual adalah aset yang bagus-bagus).

Pesan-pesan seperti itu tentu bukan hanya ditujukan di sini, melainkan juga ditujukan kepada pemerintah Korea Selatan, India, China, Jepang, dan sebagainya. Di Korea Selatan misalnya, Bank Dunia pernah meminta agar pemerintah menutup proyek pabrik baja terkenal: POSCO. Kalau saja saran itu dituruti, dapat dibayangkan apa yang terjadi dengan Korea Selatan sekarang. Sekarang terbukti POSCO telah mampu ber-evolusi menjadi *powerhouse* di bidang baja yang paling kompetitif di dunia.

Buku ini mengulas tentang mutasi DNA yang terjadi dan yang perlu dilakukan oleh para eksekutif *powerhouse*. Dan karena mutasi itu bersifat sensitif, seperti sensitifnya penangkaran hewan-hewan langka, maka ia butuh ketenangan. Ia butuh lingkungan yang kondusif, konsisten dan menggairahkan. Mungkin karena ingar-bingar politik, tekanan-tekanan asing, saling tuding di antara kita dan saling tidak percaya, satu per satu perusahaan besar kita mulai memasuki kepunahan. Padahal kita perlu *powerhouse* untuk mendukung daya saing bangsa ini.

Karena itu, buku ini disarankan dibaca pula oleh para pembuat kebijakan, para politisi dan pejabat-pejabat negara; para akademisi dan pengamat-pengamat dunia usaha dan politik ekonomi; serta para pegawai yang memimpikan perusahaannya tumbuh besar, dan masuk dalam jajaran perusahaan-perusahaan kelas dunia, bahkan terdaftar dalam The Most Admired Company, Fortune Global 500, atau daftar terhormat dan berkelas dunia lainnya.

Rhenald Kasali, Ph.D.

RHENALD KASALI adalah pendidik dan staf pengajar di Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Saat buku ini ditulis, ia adalah ketua MMUI, dan sebelumnya pernah menjadi ketua program doktor ilmu manajemen. Ia memperoleh gelar S1 dari FEUI dan S2 serta S3-nya dari University of Illinois at Urbana - Champaign, USA. Ia juga memperoleh pelatihan daya saing dari Prof. Michael Porter, Harvard Business School.

Buku-buku sebelumnya adalah *Change!* dan *ReCode Your Change DNA* yang telah mengantarkan perubahan di berbagai perusahaan dan lembaga-lembaga publik. Ia sangat menjiwai masalah-masalah perubahan dan mendirikan Yayasan Rumah Perubahan di desa Jatimurni - Bekasi, tak jauh dari Rumah Baca yang dikelola bersama keluarganya. Rumah perubahan mengembangkan produk biomassa untuk mengatasi masalah energi dan *global warming*. Impiannya adalah Indonesia yang lebih baik.

MUTASI DNA

POWERHOUSE

Rhenald Kasali, Ph.D.

MUTASI DNA
POWERHOUSE

PERTAMINA ON THE MOVE

Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama
Jakarta, 2008

M U T A S I D N A

POWERHOUSE

PERTAMINA ON THE MOVE

Oleh Rhenald Kasali, Ph.D.
Copyright © 2008
oleh
Rhenald Kasali, Ph.D. & PT Pertamina Persero

GM 208 07.038

Cover oleh
D. Kusnati dan Rio Waas

Layout dan ilustrasi isi buku oleh
Juan G. Adriaansz dan Retno Adhiati

Diterbitkan pertama kali oleh
Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama
Jl. Palmerah Barat 33-37, Jakarta 10270
Anggota IKAPI, Jakarta, Januari 2008

Cetakan Pertama: Januari 2008

Hak cipta dilindungi oleh Undang-undang.
Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian
atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari
Penerbit.

ISBN-10: 979-22-3292-3
ISBN-13: 978-979-22-3292-3

Dicetak oleh Percetakan Gramedia, Jakarta

Isi diluar tanggung jawab Percetakan

Daftar Isi i
Kata Sambutan vi
Kata Pengantar vii
Pendahuluan xvi
Ucapan Terima Kasih xxii

BAB 1 *POWERHOUSE* 2
Deja vu: Pertamina Sebaiknya Dipecah 5
Setiap Bangsa Memerlukan *Powerhouse* 6
Saudi Aramco *Powerhouse* Milik Kerajaan yang Mengubah Arab Saudi 10
Powerhouse *Petronas Mengubah Malaysia* 16
Kekuatan Dominan dalam Masyarakat Modern 19
Karakter DNA *Powerhouse* 20
Lokomotif Ekonomi 21
Karakter Kedua : *Big Size* 22
Lemak dalam Tubuh IBM 24
Karakter Ketiga : *Iconic* 24
Menjadikan Powerhouse *yang* Iconic 26

BAB 2 MEMPERTAHANKAN KEKAYAAN 28
Negara Turut Membidani Medco 30
Powerhouse Dapat Menjadi Beban Masyarakat 34
Mark & Spencer: Tua Dimakan Usia 35
Ortodoxies Menjadi *Heresies* 37
Powerhouse Milik Negara 42
Pertamina Effects 46
Proses Perubahan yang Panjang 51
Kala Perusahaan Menjadi Urusan Banyak Orang 54
Campur Tangan Teknis 55
Campur Tangan Orang 55
Campur Tangan Pemeriksaan (*Super-Extensive Control*) 56
Campur Tangan Hukum 56
Campur Tangan Legislatif 56
Cultural Clash *BUMN-Parlemen* 58

BAB 3 THE *FIRST CURVE* 62
Lahirnya Pertamina sebagai *Powerhouse* 64
Sejarah Nama Pertamina 64
Kesuksesan Zeus, Centralistic *Entrepreneurship* 66
Organisasi Model Zeus 67
Powerhouse dan Kekuasaan, Dua Sisi dalam Satu Keping 68
Skandal Pertamina 70
Titik Balik *Powerhouse* Menghindari Zeus 71
Kesuksesan Apollo, *Safety Entrepreneurship* 72
Organisasi Model Apollo 73
Apollo Era Kesuksesan Semu 75

Ketika Era Dionysius Tiba 77
Organisasi Model Dionysius 78
Sulitnya Kesuksesan Baru 79

BAB 4 *OLD AND NEW POWERHOUSE* **84**
Mitos Lingkungan Linear 87
Berbagai Turbulensi di Pertamina 88
Old and New Powerhouse 91
Empat Tantangan untuk Berubah Menjadi *New Powerhouse* 93
Program Restrukturisasi Pertamina 94
Tantangan Strategis, dari Kekuatan *The Big Man* menjadi *Survival of the Fittest* 96
Dari *Incremental* ke Kombinasi *Radical-Incremental* 98
Depot Cikampek 100
Profil SBU Pertamina 103
Dari Nyaman ke Dinamis – Kompetitif 106
Super-Majors 107
Niche 107
***National Oil Company* (NOC)** 108
Tantangan Mental, dari *Rigid* Menjadi Terbuka dan *Entrepreneurial* 109

BAB 5 *ACTIVE INERTIA* **114**
Powerhouse yang Kelihatan Tua 117
Active Inertia, Perangkap Keberhasilan 118
Enam Tanda *Active Inertia* 119
Dari Momentum menjadi Monumen 120
Sumber Daya Menjadi Beban 122
PSO di Pertamina 122
Dari Prestasi Menjadi Prestise 126
***Award* Bodong** 127
Dari Acara Menjadi Upacara 130
Dari *Meaning* Menjadi Museum 131
Kisah Juru Pengingat di Shell 132
Dari Hierarki Menjadi Paternalistik 133
Diperlukan Keberanian untuk Mengubah Komitmen 135

BAB 6 MEMUTUS WARISAN SEJARAH **138**
Powerhouse dan Dilema Warisan Sejarah 140
Belajar dari China 141
Toyota dan Warisan Sejarah Positif 144
Lima Warisan Sejarah Negatif 146
Pertama: Denial 147
Denial di BP dan Kodak 148
Kedua : *Complexity* 151
Kompleksitas Membunuh GM 152
Ketiga : *Obesities (Over Size)* 154
700.000 Orang Pensiunan GM 155

Keempat: *Mediocrity* 156
Sony dan Ipod 157
Kelima: *Timidity* 158
Dibutuhkan Dukungan dan Legitimasi Kuat 159
Dibutuhkan Keberanian 161

BAB 7 *BREAKTHROUGH!* **164**
Terobos dan Teruskan 166
Disclaimer 167
Sebuah Refleksi Pergulatan 168
Result-Oriented Breakthrough 171
Breakthrough Dua Kali 175
Petuah Dua Kali 176
Nissan *Shift* 177
Bukan Jargon Kosong 178
YPF: Sebuah *Breakthrough* 179
Horizon Waktu 181
Kelenturan Adaptif 182
Breakthrough Harus Dibunyikan Terus-Menerus 184
Breakthrough! Perubahan Perlu Menyentuh DNA 185

BAB 8 MUTASI DNA **186**
VLCC 188
Pengetahuan yang Terbatas? 191
DNA *Powerhouse* = DNA Seekor Gajah 193
Jawaban Ariffi Nawawi 194
OCEAN 199
Dari Gajah Tambun ke Gajah Perang 201
Belenggu Pikiran 202
Belenggu Pikiran di Pertamina 203
Harga Referensi US$240 Juta 204
Mutasi DNA *Powerhouse* 205
MUTASI 4 C 206
Confidence 206
Confidence Menurut Stephen Covey 209
Clean, Tidak Terbatas Pada KKN 210
Prasyarat dan Program Kegiatan Pertamina *Clean* 211
Kampanye *Clean* di ENI Italia 212
Customer Focus, Mutasi Berorientasi Konsumen 212
Pertamina Way 214
Competitive, Ukuran Keberhasilan Adalah Lebih Baik di antara Pesaing 214
Mutasi *Image* Melalui Logo Baru 215
Sejarah Logo Pertamina 216
Arti Logo Pertamina 218
Mutasi Nilai-Nilai Budaya 218
Mutasi Image di BP 219

BAB 9 DNA *LEADERSHIP* DI *POWERHOUSE* **222**
Mitos Kepemimpinan yang Sempurna 224
Standard Sempurna bagi Pemimpin *Powerhouse* 225
Pengaruh 226
Empat Harapan Tidak Realistis 229
Mereka Semua Tidak Sabar 229
Distorsi Kepemimpinan 232
Pasar yang Gelisah 233
Berilah Kesempatan Mereka Bekerja dengan Waktu yang Normal 234
Kekacauan Kompensasi 239

BAB 10 VISI, DNA Pemimpin *Powerhouse* **242**
Lead Up, Lead Across, and Lead Down, John C. Maxwell 244
Visioner 246
John D. Rockefeller (1839-1937) 248
Integrator 250
Socialite 251
Ibnu Sutowo (1914-2001) 252
Sub: *Illusionist* 255
Jose Estenssoro 256
Cloning DNA Pemimpin *Powerhouse* 259
Enrico Mattei 260

BAB 11 *INDIVIDU ALPHA* **264**
Bisnis Harus Tetap Berjalan 266
Individu Alpha: Individu Unggulan *Powerhouse* 268
Mencari Pertamina Idol 269
DNA *Individu Alpha* 271
Kontras antara Pemex dan Petrobras 273
Ketika *Individu Alpha* Menjadi Beban 275
Ketika *Individu Alpha* ONGC menjadi Beban 275
RICE, Metode Menggemburkan DNA *Individu Alpha* 276
Resources, Menciptakan *New Powerhouse* menjadi *Open System* 279
Manfaat dan Mudarat dari *Open System* 280
Integration, Menciptakan *New Powerhouse* Beradaptasi 281
Cultural Change 283
Memutus Budaya Birokratis dan Korupsi ENI 284
Environment, Menjadikan *New Powerhouse* 286
Organization Matter 287

BAB 12 DNA ORGANISASI *POWERHOUSE* **288**
Potret Setengah Baya Industri LNG Indonesia 290
Penyakit Organisasi Setengah Baya 292
DNA Organisasi *New Powerhouse* 294
DNA Pertama: Besar Tetapi Cepat 295

DNA Kedua: Menguntungkan Tetapi Bertanggung Jawab terhadap Masyarakat 296
Merger dan Akuisisi dalam Industri Migas Dunia 297
DNA Ketiga: Kreatif Tetapi Tetap Efisien 300
DNA Keempat: Keseimbangan Antara Tuntutan Intebal dan Eksternal 301
GW dan Jeff Immelt: Kreatif Namun Efisien 302
Mengembalikan Bakat Indonesia di Negeri Jiran 304
Hati-hati dengan Privatisasi! 305
Re-code Organisasi Menuju *New Powerhouse* 310
Pertama: Re-Desain Struktur 313
Federalisasi Membangkitkan Semangat Kompetitif 315
Kedua : Hierarki Kembar 316
Embrio Hierarki Kembar Pertamina 318
Sejarah Kompetensi dari Para Spesialis Pertamina 318
Ketiga : *Learning organization* 320
Multi Sumber 321
Multi Kolaborasi 321
Multi Adaptasi 323
Tantangan Terakhir, *Second Curve* 323

BAB 13 *SECOND CURVE* **324**
The Second Curve Pertamina, Harapan bagi Indonesia 326
Sebuah Tantangan yang Tidak Mudah 328
Dikotomi DNA Perubahan (Alasan di balik Kegagalan *Second Curve*) 329
Cuci DNA di Home Depot 330
Kombinasi antara DNA E dan DNA O 332
Second Curve Pertamina, Kombinasi DNA Perubahan 333
Perubahan DNA secara Simultan di Tiga Powerhouse Migas China 334
Persyaratan Perubahan Ber-DNA Simultan menuju *Second Curve* 336
Fokus Simultan pada "E"-Code dan "O"-Code 336
Peran Konsultan 337
Adaptasi secara Terus-Menerus 338
Adaptasi Keluar 338
Tekanan Evolusi *National Oil Company* (NOC) 339
Peran NOC 339
Tekanan Revolusi Industri Energi Dunia 341
Sinyal-sinyal Mencemaskan Mengenai Energi Migas 342
Tekanan Kekuasaan dan Politik 344
Powerhouse Milik Kita Bersama 347

Notes 351
Daftar Pustaka 356
Index 361

PRESIDEN
REPUBLIK INDONESIA

KATA SAMBUTAN

Assalamu'alaikum warrahmatullahi wabarakatuh.
Salam sejahtera untuk kita semua.

Setengah abad telah berlalu, Pertamina kini memasuki usianya yang ke-50. Kurun waktu tersebut, merupakan pengalaman berharga dalam memainkan perannya sebagai bagian dari instrumen kebijakan Pemerintah. Kini sudah saatnya untuk bangkit, memasuki dunia baru, dunia yang menuntut Pertamina menjadikan dirinya sebagai entitas bisnis dalam arti yang sebenarnya. Namun demikian, kebangkitan ini harus diiringi dengan efisiensi dan inovasi, sehingga dapat melahirkan terobosan-terobosan baru yang membawa nilai tambah bagi Pertamina itu sendiri.

Dalam melakukan kunjungan kerja ke Kantor Pusat Pertamina beberapa waktu yang lalu, saya berdialog dengan jajaran Pimpinan Pertamina. Kepada mereka saya menekankan beberapa hal yakni: *do something, create something, achieve success, and build your legacy*. Saya juga meminta kepada seluruh jajaran di Pertamina untuk membangun kekuatan usahanya dan menjadikannya sebagai zona bebas korupsi (*free corruption zone*). Saya menyampaikan ini kepada para Pimpinan Pertamina, karena saya tahu betapa kompleks dan luasnya persoalan-persoalan yang harus ditangani Pertamina. Naiknya harga minyak di pasar dunia, membuka peluang bagi Pertamina untuk meningkatkan produksi. Namun di sisi lain, peningkatan produksi harus diimbangi dengan efisiensi sehingga kenaikan harga minyak dapat dirasakan keuntungannya bagi masyarakat. Selain itu, upaya Pemerintah untuk melakukan percepatan hemat energi melalui program konversi minyak tanah ke LPG, kiranya Pertamina dapat kembali memainkan perannya, sebagaimana pengalaman masa lalu. Saya yakin dengan keterlibatan Pertamina, upaya konversi minyak tanah ke LPG ini dapat segera terwujud dengan baik.

Lima puluh tahun bukan waktu yang pendek, karena itu pengalaman masa lalu dapat menjadi guru untuk perbaikan-perbaikan di sana-sini. Dengan skala usaha Pertamina yang besar dan belajar dari pengalaman masa lalu, sudah saat-

PRESIDEN
REPUBLIK INDONESIA

nya Pertamina dikelola secara lebih profesional, transparan, dan terus mengembangkan inovasi, sehingga keberadaannya dapat memberikan kontribusi secara optimal dalam meningkatkan pertumbuhan ekonomi nasional.

Penataan di dalam tubuh Pertamina kini sedang giat dilakukan. Penataan itu tidak hanya dilakukan di hulu, tetapi juga sampai ke hilir. Salah satu upaya penataan dan pembenahan yang dilakukan oleh Pertamina melalui program transformasi, kini sudah mulai menunjukkan hasilnya. Di banyak tempat kita dapat menyaksikan SPBU-SPBU Pertamina yang mulai bersolek, menata diri, tak kalah dengan SPBU pesaing yang mulai tumbuh di berbagai kota. Upaya penataan melalui program transformasi yang dilakukan saat ini hendaknya tidak hanya sampai di sini, tetapi terus berlanjut dan berkesinambungan.

Saya menyambut baik diterbitkannya buku ini, karena dapat menjadi bahan informasi terhadap program transformasi Pertamina di kalangan Pertamina, pelaku usaha minyak dan gas, serta masyarakat luas. Di samping itu, penerbitan buku ini juga merupakan wujud nyata Pertamina dalam membuka diri, mengedepankan transparansi yang sudah mulai tumbuh dalam tubuh Pertamina. Semoga upaya ini membawa langkah yang positif. Teruslah berjuang, bekerja keras, bahu-membahu untuk memberikan nilai tambah dan manfaat sebesar-besarnya bagi bangsa dan negara.

Selamat memasuki usia ke-50.

Dirgahayu Pertamina.

Wassalamu'alaikum warrahmatullahi wabarakatuh.

Jakarta, 18 Desember 2007
PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA

DR. H. SUSILO BAMBANG YUDHOYONO

KATA PENGANTAR

Membangun *The True Economic Powerhouse*

Setahun yang lalu (2006), PT Pertamina (Persero) melakukan sebuah survei untuk mengetahui persepsi masyarakat kepada Pertamina. Hasil survei itu bagi Pertamina sebenarnya tidak terlalu mengejutkan, namun ke dalam, temuan-temuan ini baik untuk memulai perubahan. Sekalipun ada beberapa hal yang bersifat positif, sebagian besar persepsi itu umumnya berkonotasi negatif dan mendesak untuk direspons. Pertama, Publik menilai SPBU (Stasiun Pompa Bensin Umum) Pertamina banyak melakukan praktek kecurangan. Kedua, Pertamina adalah sarang KKN. Ketiga, kegiatan bisnis dan eksplorasi Pertamina menimbulkan kerusakan lingkungan. Keempat, Pertamina tidak menjalankan program CSR. Dan kelima, sosok Pertamina cenderung arogan dan birokratis.

Tentu saja pada kenyataannya tidak semua persepsi itu tidak benar. Program CSR Pertamina, misalnya, telah banyak memberikan manfaat yang luas. Namun harus diakui, masyarakat cenderung lebih melihat sisi negatif. Dan kalaupun ada yang berbicara tentang hal-hal yang positif, jumlahnya relatif sedikit dan tidak cukup kuat disuarakan responden.

Saya sendiri tidak terkejut membaca hasil survei itu. Perjalanan Pertamina sejak berdirinya 50 tahun lalu memang mengalami dinamika pasang surut, yang sulit dipisahkan dari budaya kekuasaan dan pengelolaan di negara kita. Merupakan suatu konsekuensi belaka, bahwa Pertamina begitu dekat dengan kekuasaan, bahkan selama bertahun-tahun telah menjadi perpanjangan tangan Pemerintah yang berkuasa. Karena itu persepsi publik yang demikian terhadap Pertamina tidak dapat kita hindari, dan secara tidak langsung juga merupakan cermin bagi pemerintah untuk melihat apa kata publik tentang dirinya. Kami sendiri menerima masukan itu dengan pikiran terbuka.

Dengan warna kekuasaan yang dominan, saat kami berubah, maka tantangan persepsinya sangat besar. Bukan saja butuh waktu, tetapi juga karena sebagian besar praktik manajemen dan tradisi lama masih belum sepenuhnya hilang dari Pertamina.

Sebagai kepanjangan tangan pemerintah sebelum diberlakukannya UU No.22/2001, selain harus menjalankan kegiatan usaha itu sendiri, Pertamina juga menjalankan fungsi-fungsi regulasi, alokasi sumber daya, pengawasan dan pengendalian. Dengan demikian Pertamina menjalankan peran ganda: menjadi Pemain, sekaligus Pengatur di sektor minyak dan gas. Suatu posisi yang mengandung kekuatan yang sangat besar, sekaligus kelemah-an yang sangat berbahaya di masa depan. Kekuatannya adalah Pertamina memiliki previlese untuk berpihak pada dirinya sendiri. Tetapi di lain pihak, previlese itu adalah "racun" yang memabukkan dan menghancurkan Pertamina di masa depan.

Secara umum, pengelolaan usaha minyak dan gas dapat dikelompokkan menjadi dua bagian penting: Hulu dan hilir. Di hulu, kegiatannya meliputi eksplorasi dan produksi, sedangkan di hilir meliputi pengolahan dan pemasaran. Sebagai pelaku usaha di bidang minyak dan gas bumi, maka sangat jelas kegiatan hululah yang paling banyak memberikan nilai tambah. Memang kegiatan eksplorasi dan produksi memiliki kompleksitas yang tinggi, risiko ketidakpastian yang besar, dan memerlukan kemampuan teknis yang canggih. Tetapi *reward* usaha di sektor ini juga sangat menarik. Apalagi belakangan ini harga minyak dunia cenderung naik signifikan dari waktu ke waktu. Sementara nilai tambah kegiatan pengolahan dan pemasaran relatif kecil, karena terikat oleh pembatasan margin, baik oleh regulasi pemerintah maupun persaingan pasar.

Sebagaimana saya kemukakan di atas, kebijakan pemerintah di masa lalu telah membuat Pertamina menjalankan fungsi ganda, baik sebagai pelaku maupun sebagai pengatur. Akibatnya, Pertamina terperangkap dalam wilayah nyaman (*comfort zone*). Tertinggal dalam membangun kekuatan melalui sumber daya manusia dan teknologi, Pertamina malah diarahkan dan didorong sebagai pelaksana tugas pemerintah, dengan fokus pada kegiatan operasional di sektor hilir (produksi dan distribusi BBM). Sedangkan di sektor hulu, Pertamina lebih banyak perperan sebagai regulator dengan membagi-bagikan konsesi, memungut *fee* dan mengawasi kegiatan para kontraktor, melalui skema Kontrak Bagi Hasil. Pertamina tidak diperkenankan mengambil risiko eksplorasi migas dan peran Pertamina sebagai operator relatif terbatas pada beberapa lapangan produksi.

Secara strategis, pilihan ini membuat Pertamina tidak kompetitif. Di sektor hulu, karena tidak banyak menjalankan kegiatan teknis operasi inti, maka ka-

pabilitas teknis, penguasaan teknologi pada *core operations*, kemampuan SDM, dan budaya kerja Pertamina tidak terbangun sebagaimana perusahaan minyak dan gas pada umumnya. Memang, Pertamina menguasai kegiatan pengolahan, pemasaran dan distribusi, bahkan regulasi pemerintah memberikan kewenangan untuk memonopoli pasar produk minyak dan gas di Indonesia. Tetapi karena tidak didukung dengan pembangunan sektor hulunya, posisi Pertamina menjadi sulit. Ketika regulasi berubah, Pertamina sekarang harus bersaing dengan para operator yang dahulu menjadi pihak yang diatur dan "dibawahi"nya.

Sebagai *powerhouse* ekonomi bagi Indonesia, Pertamina dewasa ini memiliki berbagai kekuatan sekaligus kelemahan yang harus ditata ulang. Di bidang pemasaran, jaringan distribusi dan infrastrukturnya memang sangat luas dan menyebar di seluruh wilayah indonesia, tetapi kehandalan, pelayanan dan efisiensinya tidak memadai dan banyak fasilitas infrastruktur yang kondisinya masih di bawah standar. Pertamina memiliki fasilitas pengolahan yang cukup besar, tetapi desain dan teknologinya memerlukan peningkatan kondisi ini tidak cukup memadai untuk berkompetisi.

Dari sisi potensi cadangan, Pertamina menguasai wilayah yang cukup luas bahkan terbesar dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan minyak lainnya, tetapi kekuatan ini tidak didukung dengan penguasaan teknologi, SDM, dan kapasitas untuk mengelolanya.

Itulah kondisi Pertamina memasuki usianya yang ke-50. Superioritas yang dahulu melekat di Pertamina kini lebih banyak meninggalkan warisan berupa *liabilities* (beban) ketimbang *asset* (harta). Dengan penuh kesadaran saya sering mengucapkan kepada seluruh karyawan, bahwa Pertamina sekarang bagaikan kursi empuk yang nyaman kita duduki, tetapi tidak banyak yang menyadari kaki kursinya sudah mulai lapuk. Dan saya tidak ingin, kursi yang kita duduki beramai-ramai ini patah dan hancur berkeping-keping.

Zaman berubah, musim pun berganti. Sejalan dengan momentum reformasi dan perubahan situasi politik nasional, lanskap bisnis Pertamina juga mengalami perubahan yang sangat mendasar. Undang-undang Nomor 22/tahun 2001 membuka suatu dunia baru bagi Pertamina. Pertamina kini harus bersaing dengan perusahaan-perusahaan minyak lain. Pasar kita kini terbuka bagi pemain-pemain kelas dunia. Fungsi regulator dan alokator yang dahulu melekat di Pertamina juga

dikembalikan ke pemerintah dengan terbentuknya Badan Pengelola Minyak dan Gas (BP Migas), dan Badan Pengatur Hilir Minyak dan Gas (BPH Migas). Cara perhitungan subsidi bagi bahan bakar minyak yang dulu menganut azas *cost plus fee* telah diubah berdasarkan harga pasar, plus biaya penyimpanan, distribusi dan margin. Sementara itu, regulasi baru juga telah menghapuskan hak monopoli yang dimiliki Pertamina untuk memasarkan bahan bakar minyak.

Perubahan-perubahan yang saya uraikan di atas mengandung makna bahwa sejak diundangkannya UU No.22/tahun 2001, Pertamina harus berperilaku sebagai "perusahaan biasa". Ia bukan lagi anak emas yang diperlakukan khusus seperti masa lalu, melainkan sama dengan perusahaan-perusahaan minyak dan gas bumi lainnya. Pertamina harus berorientasi komersial, menggenjot pendapatan sebesar-besarnya, namun harus tetap efisien. Pertamina harus mempertahankan pangsa pasar seluas-luasnya, seraya membangun kapasitas riil di operasi intinya. Seluruh jajaran manajemen dan pekerja Pertamina harus membiasakan diri bergulat dengan idiom-idiom kinerja bisnis seperti: *Profitability*, efisiensi, daya saing, pangsa pasar, ROI, EBITDA, dan sejenisnya—sesuatu yang dulu hanya dikenal secara teoritis dalam kosakata warga Pertamina.

Karena itu, sejak tahun 2001—bahkan sejak tahun 1994, semangat dan kebutuhan untuk melakukan perubahan sesungguhnya sudah mulai tumbuh. Berbagai inisiatif telah dilakukan oleh para pemimpin terdahulu, sejak Pertamina memasuki era keterbukaan. Secara kebetulan, saya terlibat cukup intens dalam berbagai inisiatif perubahan tersebut, bersama dengan beberapa kolega.

Sebelum diberlakukannya UU No. 22/Tahun 2001, sebenarnya Pertamina sudah memulai berbagai inisiatif perubahan seperti diuraikan berikut ini. Pada tahun 1994 Pertamina membentuk Tim 15 untuk melakukan kajian dan penataan dengan fokus pada enam bidang yakni: regulasi, pola usaha, pola pengelolaan, struktur organisasi, tata kerja, dan SDM. Dua tahun kemudian dibentuk Tim Restrukturisasi Pertamina (TRP) yang diberi mandat melanjutkan pengembangan konsep penataan bidang-bidang di atas. Tahun 1998, TRP berevolusi menjadi Tim Implementasi Restrukturisasi Pertamina (TIRP), yang—sesuai dengan namanya—mendapat tugas untuk menyusun rencana implementasi hasil kajian. Selanjutnya pada tahun 2000 dibentuk Tim Restrukturisasi Korporat Pertamina (TRKP) dengan mandat melakukan percepatan implementasi restrukturisasi, sehubungan dengan rencana penyusunan RUU Minyak dan Gas.

Salah satu momentum penting adalah dengan dikeluarkannya Peraturan Pemerintah No. 31/Tahun 2003 yang mengubah status Pertamina menjadi Perseroan Terbatas sebagai penerapan dari UU No. 22/2001. Dengan perubahan status legal ini maka berlakulah seluruh ketentuan mengenai Perseroan, dan aturan tentang pengelolaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang dituangkan dalam UU BUMN beserta aturan pelaksanaannya. Misi untuk menjadi "perusahaan biasa" menjadi suatu keharusan. Di lain pihak Pertamina dituntut untuk berpikir, bersikap, dan bertindak sesuai dengan kaidah-kaidah bisnis pada umumnya.

Inilah kesempatan emas yang tak boleh dilepaskan. Di usia ke-50 tahun ini, ada tekad yang kuat dari seluruh *stakeholders* untuk mempertahankan Pertamina sebagai "*economic powerhouse*". Saya sungguh berharap perjalanan transformasi menuju Pertamina masa depan dapat berjalan lancar, sehingga Pertamina dapat menjadi "*the true economic powerhouse*" suatu lokomotif ekonomi dalam arti yang sebenarnya. Tidak sebagaimana pengertian "*powerhouse*" di masa lalu yang cenderung menjadikan Pertamina sebagai tumpuan dari seluruh agenda pembangunan. Lokomotif yang hendak dituju oleh Pertamina memasuki 50 tahun kedua adalah suatu lokomotif ekonomi yang lebih hakiki dan berkesinambungan.

Penjabaran peran sebagai *the true economic powerhouse* harus tampak dari tata cara pengelolaan yang profesional dan transparan, sehingga mampu menghela perkembangan ekonomi yang sehat bagi bangsa dan negara. Ini berarti Pertamina ke depan tidak saja akan menjadi sumber pendapatan negara, tetapi juga sebagai penyedia lapangan kerja, tumpuan bisnis para mitra baik para pemasok, penyedia barang dan jasa maupun *customers*; tetapi juga sumber ilmu pengetahuan, sumber kapabilitas nasional, dan mampu melahirkan inisiatif-inisiatif strategis dalam membangun ekonomi bangsa. Di bidang pengembangan SDM, Pertamina harus mampu memainkan peran yang strategis dengan merekrut orang-orang terbaik (*the best and the brightest*), baik dari pasar nasional maupun global. Mengingat skala besaran kegiatan usaha dan volume transaksi yang melingkupi Pertamina, maka tidaklah berlebihan jika visi menjadi "*the true economic powerhouse*" itu bukanlah angan-angan kosong semata.

Untuk itu semua, kini Pertamina sedang berbenah di semua sektor, dengan tekad dalam 15 tahun mendatang Pertamina dapat tampil menjadi perusa-

haan minyak nasional (*National Oil Company*) berkelas dunia. Di dalam Piagam Pertamina (Pertamina *Charter*) yang merupakan kesepakatan antara Pertamina dengan Pemegang Saham, tertuang komitmen kami untuk menjadi perusahaan minyak dan gas yang terintegrasi terbesar di Asia Tenggara. Pertamina juga akan bekerja keras untuk membangun reputasi sebagai perusahaan yang unggul, yang dikelola secara profesional dan menjunjung tinggi prinsip-prinsip tata kelola korporasi yang baik (*good corporate governance*). Di bidang pengembangan sumber daya manusia, Pertamina harus menjadi perusahaan yang menempatkan SDM sebagai aset utama, sehingga mampu menarik SDM terbaik dari dalam dan luar negeri. Sejauh ini sejumlah hasil dari berbagai program terobosan (*breakthrough projects*) sudah terlihat, meskipun masih lebih banyak lagi yang harus kami kerjakan.

Jalan menuju ke sana memerlukan paradigma dan cara pengelolaan yang baru, yang tidak lagi sama dengan cara pandang dan cara pengelolaan di masa lalu. Selanjutnya paradigma baru dan cara pengelolaan baru juga memerlukan simbol dan cara penyampaian pesan yang baru pula. Karena itulah Pertamina bekerja sama dengan kalangan akademisi menghadirkan buku ini. Buku dan karya-karya akademis sering disebut sebagai simbol kemajuan peradaban suatu masyarakat dan bangsa. Dunia akademik merupakan sumber ilmu pengetahuan, sumber nilai-nilai, dan pusat referensi. Ciri dunia akademik melekat pada universalitasnya, obyektivitas, tidak berpihak pada *interest* orang per orang atau kelompok, dan cenderung mengedepankan kepentingan masyarakat luas. Dalam suatu masyarakat yang maju dan berperadaban tinggi, terdapat kecenderungan konvergensi antara dunia akademik yang normatif dengan dunia praktik yang cenderung pragmatis. Jarak antara dunia akademik tidaklah sedemikian lebar. Semangat konvergensi inilah yang ingin kami angkat dan kami sebarluaskan, melalui penerbitan buku ini.

Tidaklah berlebihan kalau kami berharap agar buku ini dapat menjadi simbol bagi itikad baik Pertamina untuk mendekatkan dunia akademik yang normatif dan universal itu dengan tataran praktik pengelolaan usaha. Dikandung harapan di masa-masa mendatang semakin hari, praktik-praktik pengelolaan perusahaan di Pertamina dan di Indonesia, semakin mendekati norma-norma yang tinggi yang diterima secara universal. Hal ini juga berkaitan dengan era kompetisi global dimana nilai-nilai, standar pencapaian, standar mutu dan kinerja, semakin diukur

dengan parameter universal yang sering disebut *best practices*. Karena itu, buku ini tidak saja bercerita tentang Pertamina tetapi juga praktik-praktik terbaik dan pelajaran dari perusahaan dan institusi lain. Dengan sengaja desain penulisan sedemikian rupa sehingga analisis tentang Pertamina tidak dilakukan dalam suatu tabung kosong (*vacuum*), melainkan kontekstual. Saya menaruh harapan besar, bahwa buku ini dapat menjadi sumber belajar tidak saja bagi para pekerja Pertamina tetapi juga bagi masyarakat luas termasuk masyarakat akademik.

Kepada Saudara Rhenald Kasali saya menyampaikan apresiasi yang setinggi-tingginya atas kreativitas dan visi yang kuat sehingga buku ini dapat terwujud. Penghargaan juga saya sampaikan kepada seluruh anggota tim penulisan yang telah bekerja keras melakukan riset yang sangat ekstensif, menjadikan buku ini sangat kaya referensi. Atas nama keluarga besar Pertamina, dengan rendah hati saya persembahkan buku ini kepada masyarakat. Perjalanan menjadikan Pertamina sebagai perusahaan minyak dan gas terintegrasi dengan pola pengelolaan berkelas dunia, masih akan panjang. Tetapi kami percaya dengan komitmen, keseriusan, kerja keras, dan dukungan dari semua pihak langkah-langkah menuju ke sana akan terasa ringan. Karena itu dengan kerendahan hati pula, kami memohon dukungan dan doa restu dari semua pihak, agar kami dapat bekerja lebih baik. Dirgahayu 50 Tahun Pertamina, Dirgahayu Bangsa Indonesia.

Jakarta, 18 Desember 2007

Ari H. Soemarno
Direktur Utama
PT Pertamina Persero

PENDAHULUAN

"You have to think, so why don't think big?" demikian ujar usahawan legendaris Donald Trump yang kata-katanya banyak didengarkan eksekutif di seluruh dunia. Benar! Kita semua harus berpikir, lantas mengapa harus tanggung-tanggung? Apa yang Anda pikirkan itulah yang akan menjadi kenyataan, dan Anda adalah apa yang Anda pikirkan. Kalau Anda berpikir kecil, maka seperti itu pulalah hasil yang Anda dapatkan. Demikian pula sebaliknya. Sederhana kedengarannya, tetapi entah mengapa tidak sesederhana itu manusia menafsirkannya.

Sebagian besar manusia ternyata berpikir kecil dan lokal, yang kasat mata, bahkan terperangkap oleh pikiran masa lalu, sehingga mereka terkurung pada kehidupan yang serba terbatas. Tetapi ada sekelompok kecil orang yang mampu keluar dari belenggu-belenggu itu, tentang hal-hal yang belum dikerjakan orang-orang lain dan melihat masa depan dengan mata futuristiknya. Mereka berhasil menaklukkan ego pikiran dan ego lingkungan, bahkan ego intelektualnya untuk mengarungi dunia baru.

Dunia baru itu kita sebut dunia *powerhouse*, yaitu dunia ekonomi yang serba besar dan *iconic*.

Suatu ketika dalam hidupnya dan sebelum menutup matanya, sebagai orang Indonesia kita tentu ingin menyaksikan setidaknya ada beberapa *powerhouse* Indonesia yang mampu menjadi kebanggaan bangsa dan tercatat dalam daftar terhormat dunia seperti Fortune 500 Global Companies.

Keunikan Perubahan di *Powerhouse*

Keunikan DNA yang dimiliki seseorang ternyata amat menentukan ia dapat menjadi apa. Prof. Kazuo Murakami, peneliti DNA menyatakan, manusia memiliki kapasitas bakat dalam DNA-nya yang sangat luas dan nyaris tidak terbatas. Tetapi ia juga dengan berani mengatakan, Anda tidak dapat menjadi sesuatu yang tidak tertulis dalam genetika Anda.

Jelaslah sudah, setiap individu memiliki keunikan DNA dan manusia yang berhasil adalah mereka yang mampu memaksimalkan keunikan bakat yang di-

milikinya. Dengan keunikan bakat itu misalnya, kita orang-orang Indonesia asli yang tinggi badannya di bawah 175 cm tidaklah perlu bermimpi menjadi pemain basket NBA sekelas Michael Jordan atau Abdul Kareem. Dan pantas pulalah para pencari bakat itu tidak bergerilya keluar masuk tanah pulau Jawa atau Kalimantan untuk menemukannya. Mereka memilih menghabiskan waktunya di Afrika Utara, di mana orang-orang bertinggi badan di atas 2 meter lazim ditemui, dengan jari-jari panjang yang membuat bola-bola basket melekat di telapak tangan mereka.

Di tangan para pencari bakat itu, orang-orang sederhana yang belum mengenal bola basket dibentuk, dilatih dan dikembangkan. Dengan keunikan bakat itu, perubahan menjadi nyata dan dapat diramalkan. Dengan DNA unik itu pulalah tim-tim bola basket merajai turnamen-turnamen profesional dan meraih keuntungan besar dan nama yang harum.

Seperti itu pulalah perubahan yang mengantarkan perusahaan-perusahaan menjadi besar. Kemampuannya untuk menjadi besar, tumbuh, dan menjadi juara sangat ditentukan oleh DNA yang dimilikinya, yang melekat pada individu-individu yang kita sebut individu *alpha*. Mereka adalah manusia-manusia pilihan yang mengantarkan perubahan menjadi sebuah kenyataan.

Maka dari itu saya berani mengatakan perubahan di *powerhouse* adalah unik dan berbeda dengan perubahan-perubahan besar yang terjadi di perusahaan-perusahaan kecil. Bakat-bakat DNA yang tersimpan dalam kode-kode genetik perilaku manusia, yang diteruskan oleh para pendiri kepada para penerusnya akan sangat menentukan perusahaan itu akan bergerak ke arah mana dan seberapa besar ia akan menjadi. Inilah yang kita sebut dengan istilah DNA individu *alpha* dalam buku ini.

Besar tapi Terbelenggu

Potensi besar yang Anda miliki tentu hanya mampu membuat postur tubuh Anda menjadi besar. Sama seperti anak-anak di Afrika Utara yang sejak dilahirkan sudah ditakdirkan menjadi besar, perusahaan pun dapat ditakdirkan menjadi besar. Tetapi seberapa besar hasil yang dapat Anda capai tentu saja bukan ditentukan oleh "nasib" atau "takdir" yang tersurat dalam DNA Anda.

Kenyataannya, banyak orang yang bertubuh besar ternyata bergerak lamban, kurang percaya diri, bahkan tampak bodoh, sama seperti teman-teman

sepermainannya yang berada di lokasi terpencil.

Dalam bahasa *powerhouse*, DNA *Alpha* itu tidak *given*, tidak diterima begitu saja seperti pemilik rumah walet yang mampu mendatangkan burung-burung walet kualitas unggul tinggal di rumah buatannya.

DNA itu harus dibentuk, dimutasikan, dibebaskan belenggu-belenggunya, baik yang datang dari luar, maupun yang ada di dalam pikiran individu-individu *alpha* tersebut.

Sebuah *powerhouse* terbentuk karena macam-macam, baik secara alamiah karena benih-benih pengelolanya yang unggul, maupun sengaja dibuat oleh penguasa. Apa pun alasan pembentukannya keduanya bisa tumbuh menjadi besar dan keduanya dapat menderita penyakit tertentu yang datang karena gagal beradaptasi dengan perubahan yang menimpanya. Ia bisa terbelenggu oleh kesuksesan di masa lalu, tidak inovatif, SDM-nya relatif tua dan tidak diperbaharui, budayanya permisif terhadap kecenderungan-kecenderungan negatif yang menggerogoti dirinya (seperti KKN dan indisipliner), dan lain sebagainya.

Bila sudah demikian maka diperlukan langkah-langkah radikal untuk memutasikan DNA-nya. Dari DNA tipe "*Economics*" menjadi DNA tipe "*Organization*", dari sekadar berwacana menjadi sebuah gerakan yang meluas. Dengan kata lain diperlukan *breakthrough* untuk mendobrak kebekuan-kebekuan dengan kepemimpinan yang kuat. Perubahan ini tentu bukan hal yang mudah sehingga dapat dikerjakan dalam waktu yang singkat. Ia butuh pengorbanan, pemikiran-pemikiran dan pengawalan-pengawalan.

Powerhouse Indonesia

Indonesia sendiri sangat berkepentingan membangun ekonominya dengan kekuatan *powerhouse*. *Powerhouse* bukan cuma sekadar menciptakan lapangan pekerjaan dalam jumlah besar dan menyumbang pajak yang besar, melainkan juga mengkonversikan nilai tambah. Ia menciptakan "*value*" dari sesuatu yang statik di perut bumi menjadi manfaat yang besar. Ia juga menjadi "*icon*" yang mengangkat citra baik sebuah bangsa.

Ada banyak fakta baru ditemui di berbagai negara belakangan ini bahwa pemerintah sendiri tidak bisa menciptakan kesejahteraan. Negara-negara yang

sejahtera menemukan bahwa perusahaanlah, yaitu *powerhouse*, yang mampu menjadi *vehicle* ekonomi. Perusahaan-perusahaan itu antara lain kita kenal sebagai simbol bagi suatu negara, seperti Petronas di Malaysia, Daewoo di Korea, atau Coca-Cola di Amerika Serikat. Namun membangun sesuatu yang besar tentu saja tidak mudah. Selain kendala-kendala internal seperti SDM dan permodalan, *powerhouse* juga menghadapi kendala-kendala eksternal. Sosoknya yang besar seringkali disambut dengan berbagai perasaan-perasaan negatif oleh masyarakat berupa penolakan-penolakan. Besar sering ditafsirkan sebagai arogan, berbahaya, bahkan selalu dianggap berperilaku menekan yang lemah dan rakus.

Selain itu di sebuah negeri yang tengah melakukan transformasi, para penegak hukum yang buta ekonomi dan praktik-praktik bisnis, serta para aktivis anti kemapanan menaruh kecurigaan yang sangat berlebihan terhadap *powerhouse*. Alih-alih diberi dukungan agar menjadi kuat dan menyejahterakan, ia malah diejek, dibesar-besarkan kesalahan-kesalahannya dan dituntut melalui hukum yang telah dipolitisasi.

Maka tidaklah mengherankan bila banyak *powerhouse* Indonesia yang tidak mampu terbang lebih tinggi lagi dari keadaannya sekarang. Di dalam negeri ia dimusuhi rakyatnya dan dicaci maki oleh politisi yang berpikir dan bertindak populis. Ia dikenakan berbagai sanksi oleh badan-badan atau komisi-komisi yang membawa bendera "keseimbangan" atau "keadilan". Ia dituduh kurang peduli terhadap rakyatnya sendiri. Namun di luar negeri, ia juga dijadikan sasaran empuk akuisisi, bila ia terlalu kuat dan berdaya saing tinggi. Ia pun dijadikan sasaran untuk dipecah menjadi kecil-kecil oleh lembaga-lembaga internasional.

Itulah yang terjadi di sini, sehingga melakukan perubahan pada sosok *powerhouse* tidaklah mudah. Padahal di banyak negara, *powerhouse*-nya diberi jalan untuk maju, dihormati dan dijadikan simbol kebanggaan negara.

Mutasi DNA

Tentunya buku ini tidak hanya ditujukan untuk para eksekutif perusahaan-perusahaan besar dan *iconic*. Temuan-temuan terbaru dalam ilmu DNA (khususnya dalam *behavioral genetics*) menemukan, DNA Anda hari ini belum tentu akan mendikte masa depan Anda. DNA perilaku Anda dapat berubah, karena ia berinteraksi dengan kepemimpinan dan lingkungan di mana Anda berada.

Dewasa ini seorang pemimpin lebih dari sekadar seorang yang mengelola perusahaannya. Tugas pemimpin adalah memutasikan DNA perusahaannya, mengajaknya bersama-sama melompat ke sebuah kurva baru yang berbeda dari kurva lamanya.

Di Pertamina (*powerhouse* Indonesia), mutasi DNA itu dibentuk dengan serangkaian tindakan, mulai dari program *breakthrough*, *recode change* DNA, sistem kompensasi baru, hingga pembentukan nilai-nilai yang berbasiskan pada rasa percaya diri (*confidence*), bersih diri (*clean*), kepentingan pelanggan (*customer focus*) dan berdaya saing (*competitive*).

Saat buku ini ditulis, masyarakat dan media massa sedang ramai mempersoalkan penjualan dua buah kapal tanker besar yang dikenal dengan sebutan VLCC. Kejadian-kejadian seperti itu selalu menimbulkan pro dan kontra, dan dalam wadah Pertamina lama yang tidak lepas dari kontrol pemerintah, telah mengaitkan perusahaan dengan kekuasaan.

Dalam proses mutasi DNA itulah Pertamina mengukirkan program pakta integritas yang bergulir demikian cepat. Pakta itu ditanda tangani oleh seluruh pimpinan pada tanggal 9 Oktober 2007. Melalui pakta itu direksi menyatakan janjinya yang disaksikan oleh publik bahwa mereka akan berperilaku jujur, dan dapat dipercaya, menghindari konflik kepentingan, dan tidak menoleransi adanya korupsi.

Sudah terlalu sering kita menyaksikan pakta-pakta seperti itu yang ditandatangani secara simbolis tetapi hasilnya tidak ada. Dalam mutasi DNA hal seperti ini tentu tidak dapat dibenarkan. Kita tentu bersyukur dengan perang terhadap korupsi yang sekarang dicanangkan di mana-mana, dan kita juga bersyukur dengan kontribusi ilmu manajemen yang memungkinkan DNA perusahaan berubah.

Di Pertamina, pakta integritas bergerak dari titik-titik strategis perusahaan, merentaskan DNA-DNA lama dan tampak dalam kebijakan-kebijakan baru seperti *e-auction*, *e-procurement* (keduanya untuk pengadaan barang), perizinan, dan metode pembayaran. Proses ini masih terus berjalan dan tanda-tanda perubahan itu mulai nampak. Karena komitmen perubahan yang bukan sekadar berubah itulah maka mendokumentasi, sekaligus mengkaji perubahan di Pertamina menjadi sangat menarik.

Pertamina *On The Move*

Buku ini berbicara tentang perubahan di berbagai *powerhouse* di seluruh dunia, tetapi mengambil sudut *powerhouse* migas. Mengapa migas? Karena migas adalah sumber daya utama yang sangat strategis bagi Indonesia. Di bidang ini pulalah Indonesia memiliki *powerhouse*, yaitu Pertamina, yang pada tahun 2007 genap berusia 50 tahun.

Di usia yang demikian, sebuah perusahaan besar biasanya sedang mengalami sebuah penyakit yang disebut "penyakit paruh baya". Namun yang menarik perhatian saya, di usia tersebut justru ditemukan semangat perubahan. Untuk itulah diperlukan bukan sekadar dokumentasi, melainkan juga konteks yang lebih luas untuk memahami keberadaan dan perubahan yang dilakukannya.

Di tengah-tengah iklim politik dan persaingan yang berubah, serta di tengah-tengah menipisnya cadangan minyak dunia, Pertamina melakukan mutasi DNA. Sebagai seorang yang mendalami konsep-konsep perubahan, tentu saja hal ini sangat menarik perhatian saya. Adalah keyakinan saya pula perubahan di Pertamina dapat dijadikan alat pembelajaran yang penting bagi siapa saja yang ingin membuat perusahaannya tumbuh menjadi *powerhouse* dan mempertahankan keunggulannya.

Tetapi buku ini tentu saja tidak hanya mengulas mutasi DNA di Pertamina, melainkan juga di Saudi Aramco, Petronas, Toyota, Medco, Nokia, GE, Petrobras, YPF, dan *powerhouse-powerhouse* dunia lainnya. Dengan melihat keberhasilan mereka, kita bisa belajar banyak untuk meningkatkan organisasi yang ada menjadi *powerhouse* yang bisa menjadi kebanggaan negara dan bangsa kita.

Jakarta, September 2007

UCAPAN TERIMA KASIH

Kami ingin mengucapkan banyak terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu penulisan buku ini. Yang pertama dan terutama adalah kepada Direktur Utama Pertamina Ari H. Soemarno dan Wakil Direktur Utama Iin Arifin Takhyan serta seluruh anggota Dewan Direksi Pertamina yaitu A. Faisal, Sumarsono, Sukusen Soemarinda, Suroso Atmomartoyo, dan Frederick ST. Siahaan. Tidak lupa pula kepada Sekretaris Perseroan Herman Bastari, Senior VP Pemasaran Hanung Budya, dan VP Komunikasi Wisnuntoro yang telah membuka pintunya lebar-lebar serta kesempatan untuk mengkaji perubahan yang sedang bergulir di *powerhouse* terbesar Indonesia.

Rasa terima kasih juga kami sampaikan kepada teman-teman Staf Ahli Direktur Utama yaitu Bapak Didi Sunarwinadi, Wawan Irawan, dan Sudirman Said yang telah menjadi *sparring partners* yang berat dalam menghadapi masa-masa sulit dalam penulisan buku ini. Selain itu juga kepada *counterpart* kami seperti saudara Syahrial Mukhtar, Genades Panjaitan dan saudara Redesmon. Kepada Bapak Toharso, Adiatma Sardjito, dan Arya Dwi Paramita, yang dengan senang hati memberikan masukan dan menjadi mitra diskusi untuk memperkaya buku ini. Juga kepada para teman di daerah mulai dari VP, GM sampai dengan staf lapangan di Unit Pemasaran dan Pengolahan serta Pertamina EP, dari Sumatera sampai Papua, serta dari kota besar seperti Jakarta sampai daerah konflik seperti Irak, yang cerita hidupnya membuat buku ini menjadi lebih hidup.

Selain itu saya juga ingin menyampaikan apresiasi tak terhingga kepada bapak Michael Darmawan Ruslin dan bapak Aminuddin (PT Astra Internasional), bapak Arifin Panigoro (Medco), bapak Batara Sianturi (Citibank Hungary).

Secara khusus saya menghaturkan terima kasih kepada tim riset yang dipimpin oleh saudara Mahendra Gautama dengan anggota Ahmad Bayu Aji Nugroho dan Sekar A.

Ucapan terima kasih yang tak terhingga penulis sampaikan kepada Bapak Susilo Bambang Yudoyono dan Bapak Jusuf Kalla, serta Menteri Negara Urusan BUMN, Bapak Sofyan Jalil atas segala dukungan dan perhatiannya terhadap buku ini.

Dipersembahkan untuk
putra-putri terbaik Indonesia
agar terus memperbaiki kehidupan
saling menjaga dan melindungi kepentingan
bangsa dari tekanan-tekanan internasional,
dan dari prasangka negatif bangsa sendiri.
Untuk mereka yang ingin berpartisipasi
membangun negeri, keluarga, guru-guru
tercinta, sahabat, para murid, serta semua
yang terlibat dalam gerakan pembaharuan
di Yayasan Rumah Perubahan.

POWERHOUSE

SATU
Powerhouse

Suatu petang di tahun 1969, seorang pejabat tinggi pemerintah Republik Korea Selatan terlihat geram. Ia bukan cuma gelisah, melainkan juga menahan amarah luar biasa. Penyebabnya adalah sepucuk surat yang baru saja diterimanya dari Bank Dunia. Begitu surat itu selesai dibaca, ia langsung meradang. Entahlah apa yang akan terjadi bila orang yang menulis surat itu ada di hadapannya. Yang jelas surat itu sangat melukai rasa kebangsaannya.

Seperti ditulis oleh Amsden (1988), surat itu berisi rekomendasi lembaga tersebut kepada Pemerintah Korea Selatan agar menghentikan rencana pendirian Pohang Iron and Steel Company (Posco)[1].

Visi *Probability* adalah visi seorang analis yang melihat dengan hitungan-hitungan kemungkinan.

Pabrik Posco di malam hari

Di bawah istilah *a lacking economic feasibility*, lembaga tersebut mengatakan bahwa Posco hanyalah proyek utopis dan karenanya harus dihentikan. Alasannya, Korea Selatan tidak memiliki *resources* yang memadai, mulai dari cadangan bahan baku (biji besi), tenaga kerja yang terampil, dan pengalaman untuk mengoperasikan pabrik baja.

Visi *Possibility* adalah visi pemimpin yang didukung dengan komitmen yang kuat sehingga segala sesuatu memungkinkan dicapai (*possible*).

Anjing menggonggong kafilah berlalu. Pejabat-pejabat tinggi Korea Selatan pun merapatkan barisan. Mereka mengabaikan rekomendasi itu dan *keukeuh* dengan pendiriannya, meneruskan proyek Posco dengan bantuan tenaga ahli dari Jepang. Apa yang "dilihat" para petinggi Korea Selatan ternyata tidak bisa dilihat oleh pikiran teoritis para pejabat lembaga tersebut. Semua itu memang belum jadi kenyataan hari ini, tapi kelak, bila produk-produk hasil industrialisasi di Korea Selatan berhasil menembus pasaran dunia, mereka akan kelimpungan karena tidak memiliki industri penopang yang kuat. Lembaga pemberi pinjaman tersebut hanya mampu membuat hitung-hitungan ekonomis dengan visi *probability*, sementara masa depan harus dilihat pula melalui kacamata bisnis, yaitu kacamata *possibility*.

Industri yang sedang dibangun oleh Korea Selatan saat itu memang tidak tanggung-tanggung, yakni otomotif, perkapalan,

entertainment, alat-alat berat, *consumer electronics* dan komputer. Bisa dibayangkan apa jadinya kalau Korea Selatan tak punya pabrik besi-baja yang kuat?

Tiga puluh enam tahun kemudian, meski menghadapi berbagai ujian, Posco yang ditekadkan itu telah menjadi perusahaan besar kelas dunia. Pada tahun 2005 (dan juga 2006), ia dinobatkan sebagai salah satu "perusahaan global yang paling dihormati" dan "perusahaan baja paling kompetitif di dunia" oleh beberapa media internasional.

Deja vu : Pertamina Sebaiknya Dipecah

Seolah *deja vu*, surat serupa kembali mendarat di meja kerja seorang menteri keuangan pada negara berkembang lainnya. Kali ini ia mampir dengan "tidak sopan" di hadapan Menteri Keuangan Republik Indonesia, yang kala itu dijabat oleh Dr. Boediono.

Dr. Boediono

Pertengahan Agustus 2002, kala surat itu tiba, suasana politik dan ekonomi di Indonesia saat itu memang masih sangat berat. Negara masih butuh uang dalam jumlah besar.

Tetapi para elit bangsa percaya betul bahwa ada semacam konspirasi tingkat tinggi yang tengah dimainkan oleh badan-badan keuangan dunia untuk memaksakan "baju" yang mereka jahit di badan orang-orang Indonesia.

Badan-badan keuangan internasional itu melarang Indonesia memasuki industri-industri strategis, dan dengan tanpa perasaan mereka menganjurkan agar Indonesia menjual aset-asetnya kepada pihak-pihak asing. Mereka bilang BUMN sebaiknya diprivatisasi saja. Namun, yang sangat menyakitkan, yang mereka inginkan hanyalah perusahaan-perusahaan yang secara manajerial sudah sangat baik dan menguntungkan. Sedangkan perusahaan-perusahaan yang sakit dibiarkan mati perlahan-lahan.

Seperti biasa, surat itu cukup mengernyitkan dahi pak Menteri.

Dengan dalih demi kepentingan persaingan yang sehat dan argumentasi tentang pasar bebas,

> surat yang datang dari lembaga pemberi pinjaman yang sama itu memberi rekomendasi agar Pemerintah Indonesia memecah perusahaan minyaknya, Pertamina, menjadi beberapa perusahaan yang lebih kecil.[2]

Rekomendasi ini tentu saja terasa janggal. Bayangkan, sejak tahun 2000, para pelaku industri migas dunia justru sedang giat-giatnya melakukan konsolidasi melalui merger dan akuisisi. Exxon melakukan merger dengan Mobil Oil, Chevron dengan Texaco, BP dengan Amoco dan Arco. Total melakukan merger dengan FinaElf. Ini baru perusahaan-perusahaan besar dunia. Di banyak negara, perusahaan-perusahaan minyak lokal ternyata juga melakukan hal serupa. Artinya, dibutuhkan perusahaan yang besar dan kuat untuk menggali dan memasarkan energi yang diduga akan segera habis ini. Alih-alih memperkuat industri minyak nasional, lembaga pemberi pinjaman itu malah merekomendasikan agar Pertamina melakukan sebaliknya. Mempreteli diri, menjadi unit-unit usaha yang kecil-kecil, terpecah, dan terisolasi satu sama lainnya.

Setiap Bangsa Memerlukan *Powerhouse*

Syukurlah, akal sehat masih berjalan di bumi Indonesia. Dalam dunia saran-menyarankan, memang tidak semua rekomendasi harus dituruti. Pemerintah Indonesia, seperti pemerintah Korea Selatan, memutuskan untuk tidak mengikuti kehendak pemberi pinjaman itu. Tak ada salahnya bagi setiap bangsa memiliki perusahaan superbesar yang kita sebut sebagai sebuah *powerhouse*. Kita memang memerlukan banyak UKM (Usaha Kecil Menengah) untuk menyediakan banyak lapangan pekerjaan (*massive employment*). Tapi kita juga butuh sejumlah *powerhouses* untuk mengembangkan teknologi dan menggarap kekayaan bumi Indonesia.

Powerhouse: *sebuah rumah besar berbentuk badan usaha yang mengayomi puluhan hingga ratusan ribu orang, baik sebagai karyawan (langsung), maupun sebagai pemasok. Dampaknya bagi perekonomian sangat besar.*

Tanpa *powerhouse* tak akan ada pesawat terbang, kereta api, mobil, sepeda motor, perjalanan wisata ke manca negara, produk-produk kimia, alat-alat kesehatan dan obat-obatan, makanan dalam kemasan, komputer dan peranti lunaknya, besi baja, tembaga, bahkan migas. Kita memerlukan *powerhouse* untuk mengembangkan teknologi, memelopori produk-produk baru yang terus dibutuhkan, dan mengolah kekayaan alam dari perut bumi. *Powerhouse* memiliki skala usaha yang besar karena kita memerlukan efisiensi. Setiap negara yang maju pasti didukung oleh sejumlah *powerhouse*. Dan semakin maju suatu negara, makin banyak dan makin beragam pula jenis *powerhouse*-nya.

Amerika Serikat, misalnya, didukung oleh Exxon, Coca Cola, IBM, General Motors, Ford, Boeing, Westinghouse, Du Pont, Xerox, Caterpillar, Microsoft, Motorola, Freeport, Wallmart, P&G, dan lain sebagainya. Jerman memiliki Mercedez, BMW, Audi, Siemens, dan seterusnya. Inggris memiliki Lever Brothers (Unilever) dan Marks & Spencer. Finland memiliki Nokia. Jepang didukung oleh Sumitomo, Sony, Panasonic, Honda, Toyota, Yamaha, dan seterusnya. Demikian pula Korea Selatan yang menyebut *powerhouse*-nya sebagai *chaebols* (grup perusahaan besar). Korea membangun ekonominya lewat Samsung, Daewoo, LG, Hyundai dan Posco. Sementara itu, India membangun ekonominya lewat Bajaj, Infosyss (IT), TCS (IT), Satyam Infoway (IT), WIPRO (IT), Mithal Steel (baja) dan Tata Group. Sedangkan, Saudi Arabia mengandalkan satu saja *powerhouse*, yaitu perusahaan minyak milik kerajaan, Saudi Aramco.

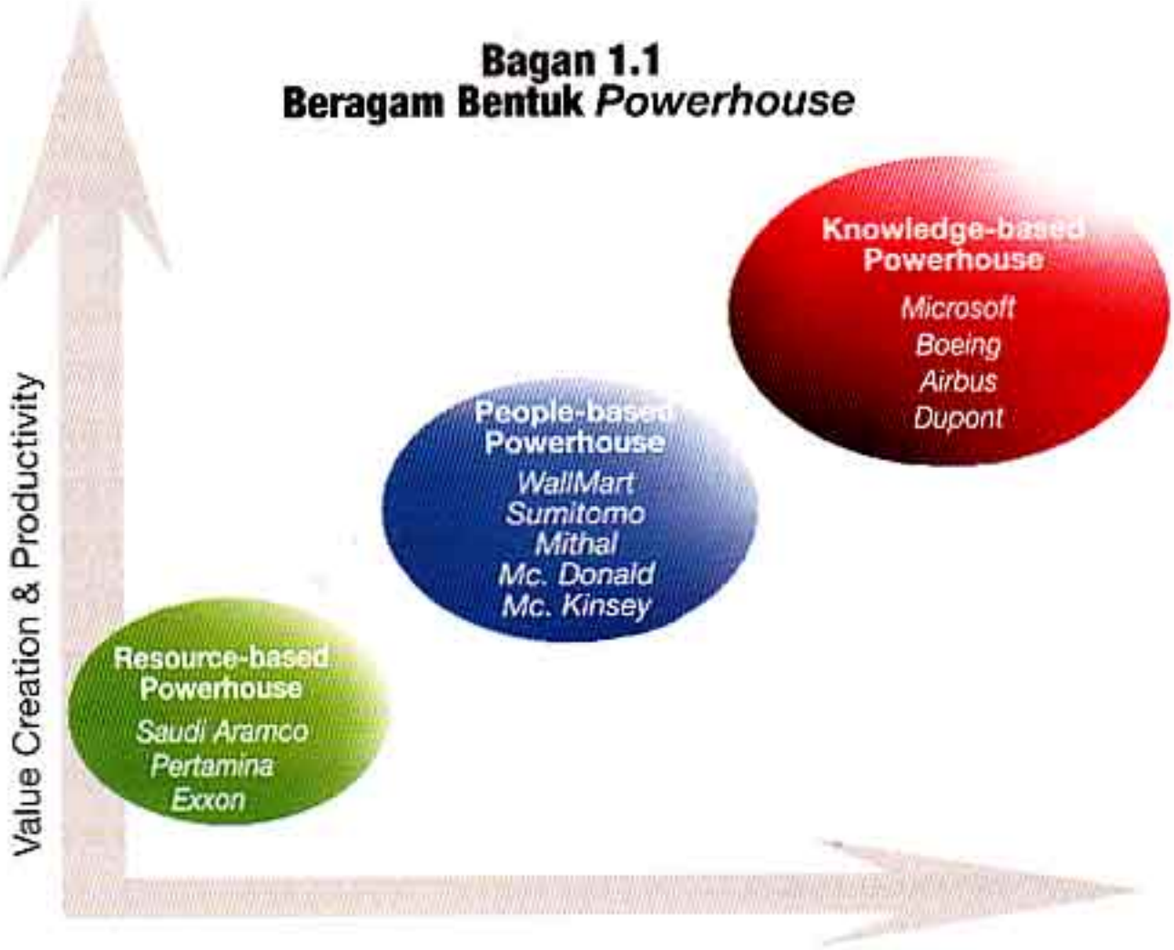
Sosok yang besar bisa menakutkan, tetapi yang besar tidak berarti selalu jahat.

"Yang terpenting bukanlah apa yang Anda lihat, melainkan cara Anda melihatnya."

Henry David

Setelah krisis berlalu kita seperti mengutuk *powerhouse* yang kita beri nama "konglomerat" lalu kita beralih ke UKM Padahal keduanya sama pentingnya dan harus bisa saling menghidupi.

Bagan 1.1
Beragam Bentuk *Powerhouse*



Di negara-negara berkembang, *powerhouse*-nya cenderung bergerak dalam bidang sumber daya alam (*resource-based powerhouse*). sedangkan di negara-negara maju, *powerhouse*-nya sudah bergerak ke kanan, yaitu ke arah teknologi tinggi dan informasi (*knowledge-based powerhouse).* Namun, sebelum sampai ke sana, biasanya suatu bangsa mengalami pergulatan yang panjang, yang menyangkut soal konsensus nasional, visi para pemimpinnya, investasi dalam bidang pengetahuan dan pendidikan, alih teknologi, tekanan-tekanan asing, dan lain sebagainya. Di antara kedua kutub ekstrem itu, *powerhouse* suatu bangsa bergerak dalam bidang jasa, perdagangan atau manufaktur (*people-based powerhouse).*

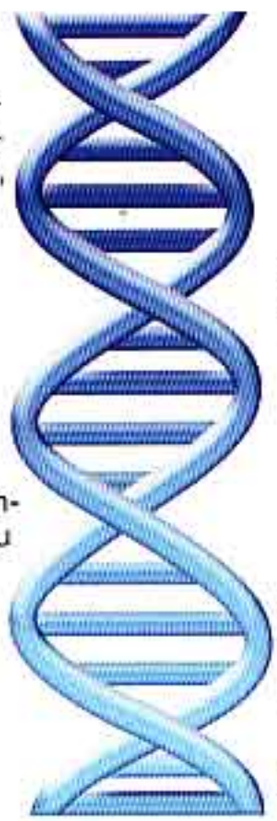
Keberadaan perusahaan-perusahaan besar (*powerhouse*) itu menjadi sangat penting karena sejumlah hal. Pertama ia menciptakan lapangan pekerjaan dalam jumlah yang sangat besar.

Ambil contoh saja Exxon, *powerhouse* milik Amerika Serikat yang bergerak dalam bidang pertambangan di mancanegara. Menurut

majalah *Fortune* (2007), perusahaan ini mempekerjakan 160.400 orang karyawan. Di Indonesia, belakangan ini perusahaan-perusahaan besar memang menghindari punya karyawan banyak, tetapi masih bisa ditemui perusahaan yang memiliki antara 10.000 hingga 50.000 orang karyawan.

Dengan jumlah karyawan yang demikian besar, maka kalau perusahaan itu terjangkit batuk saja, negara tempatnya berasal bisa ikut-ikutan demam. Bayangkan, saat Amerika Serikat salah melakukan perhitungan terhadap alokasi sumber daya (*resources*)-nya yang difokuskan pada dunia persenjataan untuk mengalahkan Uni Soviet, tiba-tiba industrinya banyak diserobot oleh perusahaan-perusahaan Jepang pada awal tahun 1990-an. Akibatnya, Detroit (tempat asal perusahaan, otomotif Amerika) dihajar habis oleh Toyota dan Honda, Catterpillar disikat oleh Komatsu, Harley Davidson dipukul mundur oleh Yamaha, Xerox dibantai habis oleh Minolta dan Canon, dan lain sebagainya.

Bagan 1.2
DNA *Powerhouse*



Lokomotif Ekonomi
Kekuatan dominan, tampak secara kasat mata, powerful

Big Size
Besar dalam segalanya (jumlah karyawan, *revenue*, pajak, keuntungan, revenue produksi)

Iconic
Dikagumi, menjadi ikon suatu bangsa

Dampak
Setiap langkahnya, baik maju maupun mundur, menimbulkan dampak yang sangat kuat bagi perekonomian suatu bangsa

Akibatnya, dalam tempo sekejap pengangguran pasca Perang Teluk menjadi marak di mana-mana dan presiden George Bush Sr tidak dipilih kembali oleh warga Amerika. GE, IBM, Harley Davidson, Xerox, General Motors, Ford, Boeing, Caterpillar, Levi's, dan lain sebagainya melakukan pemutusan kerja dalam jumlah besar-besaran. Ada yang memangkas jumlah karyawan sepuluh ribu dalam semalam, ada juga yang merumahkan lebih dari seratus ribu orang dalam satu minggu. Para penganggur ini segera menjadi beban negara dan menimbulkan masalah sosial yang sangat serius.

Kedua, *powerhouse* adalah penyumbang GDP dan penerimaan negara (melalui pajak dan pembangunan infrastruktur) yang sangat penting.

Perhatikanlah apa yang diberikan Saudi Aramco terhadap Kerajaan Arab Saudi dan mengapa Raja Faisal mati-matian merebutnya dari perusahaan milik Amerika Serika

Saudi Aramco *Powerhouse* Milik Kerajaan yang Mengubah Arab Saudi

Saudi Aramco merupakan *powerhouse* terbesar di dunia saat ini (*Economist*, November 2005). Maka, agak aneh juga kalau *powerhouse* raksasa ini tidak masuk dalam daftar Fortune Global 500. Padahal Saudi Aramco memiliki *value* 20 kali lipat Exxon yang dicatat oleh majalah *Fortune* (2006) sebagai *top of the list* dari daftar *Fortune Global 500* yang sangat bergengsi itu.

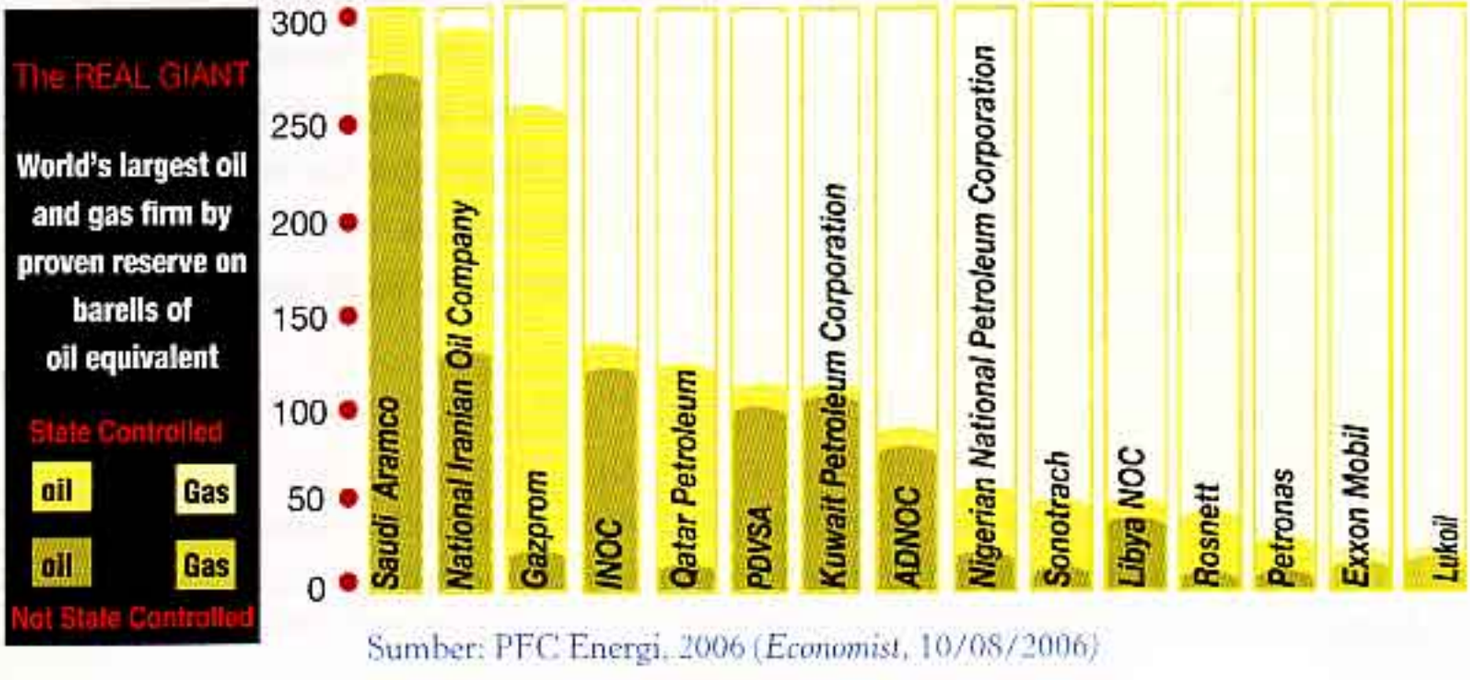
Tetapi baiklah, *toh* pemerintah Arab Saudi saja tidak mempersoalkannya. Yang penting apa yang bisa dibuat perusahaan sebesar itu untuk kesejahteraan bangsanya. Mari kita lihat fakta-fakta berikut ini. Pada tahun 2006, Saudi Aramco memegang cadangan minyak (lihat Bagan 2) dan menjadi produsen minyak terbesar di dunia. Total produksi harian Saudi Aramco adalah 11 juta barrel/hari (bandingkan dengan total produksi minyak Indonesia yang hanya mencapai 1,06 juta barrel/hari).

Abdul Aziz

Sebenarnya, ketika kerajaan ini memimpin Saudi pada 22 September 1932, Arab Saudi jauh dari bayang-bayang kekayaan alam.

Ketika itu, Abdul Azis, Raja pertamanya hanya menghadapi bulan madu yang sangat singkat. Tidak lama setelah merdeka, ia harus menghadapi kenyataan bahwa Saudi adalah negara yang sangat miskin. Satu-satunya sumber pendapatannya hanya berasal dari kunjungan Haji ke Mekkah dan Madinah. Dan celakanya, keadaan ekonomi dunia di tahun 1930-an itu sungguh memprihatinkan. Negara-negara industri baru saja menghadapi depresi besar (*the great depression*) yang mengakibatkan pengangguran di mana-mana, termasuk di negara yang mayoritas penduduknya beragam Islam. Akibatnya sangat dirasakan di Saudi. Jumlah kunjungan haji menurun tajam. Pegawai kerajaan terancam tidak terbayar dan bayangan kelaparan sudah di depan mata. Arab Saudi terancam mati muda.

Untungnya, dunia mulai berkenalan dengan minyak dan eksplorasi besar-besaran pun mulai dilakukan oleh para baron dari Barat. Para baron minyak itu mengincar gurun-gurun pasir yang diduga mengandung cadangan emas hitam dalam jumlah besar.



Sumber: PFC Energi, 2006 (*Economist*, 10/08/2006)

Eksplorasi minyak di Arab Saudi

Pada tahun 1930-an, sebuah perusahaan minyak yang berasal dari AmerikaSerikat mampir di Arab Saudi. Pada bulan Mei 1933, perusahaan itu, Standard Oil of California (Socal), menyodorkan kontrak monopoli migas kepada pemerintah kerajaan Arab Saudi. Abdul Azis yang sedang dalam keadaan kepepet menyetujuinya. Ia tak punya banyak pilihan. Kalaupun harus mengebornya sendiri ia tak punya sumber daya apa-apa. Lagi pula Arab Saudi belum punya pengetahuan apa-apa di bidang migas. Selain itu, Raja Abdul Azis tidak mau mengambil risiko. Akhirnya, ia menyepakati tawaran bagi hasil 75/25, di mana bagian terbesar menjadi hak Socal.Benar saja, tiga tahun pertama itu Socal tidak menemukan apa-apa. Padahal modal yang ditanam sudah terlanjur besar. Socal lalu menggandeng Texas Oil yang membeli 50% dari konsesi yang dikuasainya. Nama perusahaan pun diganti menjadi California Arabian Standard Oil Company (Casoc) yang resmi berdiri pada tahun 1938. Tak lama setelah itu, perusahaan patungan ini pun menemukan barang yang mereka cari itu. Lokasinya terletak di bagian utara kota Dhahran, dan *output*-nya sangat memberi harapan, yaitu 1.500 barrel sehari. Mereka semakin bergairah mengebor, dan sumur-sumur baru pun ditemukan. Pada tahun 1944 mereka sepakat mengganti nama perusahaannya dengan nama baru yang terkesan lebih global, yaitu menjadi *Arabian American Oil Company* atau Aramco.

Untuk memperbesar kapasitasnya, Aramco memerlukan modal yang lebih besar lagi. Akibatnya, semakin banyak modal Amerika yang dicemplungkan di Aramco. Kali ini mereka mengundang investor-investor baru, yaitu Standard Oil of New Jersey dan Socony-Vacuum dan mereka menari-nari di atas pusar tanah Arab yang kaya minyak itu.

Arabian Oil Company (Aramco)

Melihat perkembangan itu, raja Abdul Aziz pun berubah pikiran. Sekarang jelas sekali risiko untuk tidak menemukan minyak pupus sudah. Lagi pula, Saudi sudah punya cukup uang dari sisa bagi hasil. Kalau keadaan ini terus didiamkan, kekayaan Saudi hanya dinikmati oleh para investor. Selain itu ia juga merasa kurang nyaman melihat tidak adanya niat alih teknologi sama sekali dari pihak Aramco. Bayangkan, pada tahun 1953, hanya ada 11 penduduk lokal (orang SaudiArabia)

Negara "besar" memerlukan pemimpin "besar". Perusahaan besar memerlukan "orang-orang besar".

"Hanya karena mereka besar, berkuasa, dan memberi kita pinjaman, bukan berarti mereka selalu benar..."

yang bekerja di dalamnya. Ia pun menuntut bagian yang lebih adil, yaitu 50/50. Tentu saja permintaan ini ditolak oleh para eksekutif Aramco. Abdul Azis bin Saud tak kehilangan akal. Ia menggunakan momentum gerakan antikolonialisme yang sedang marak di mana-mana untuk mengancam Aramco. Kalau tidak mau, katanya, Ia akan menasionalisasi Aramco. Ancaman itu terus didengungkan oleh Faisal, putra mahkota kerajaan Saudi yang akhirnya diangkat menjadi raja ketiga Arab Saudi. Faisal makin berani melakukan pembaharuan begitu menyaksikan bahwa di Amerika saja perusahaan ini dianggap sudah terlalu besar. Melalui UU *Anti Trust*, pemerintah Amerika memaksa agar Standard Oil of Jersey dan Socony-Vacum dipecah menjadi empat perusahaan terpisah, sehingga lahirlah Exxon, Mobil Oil, Texaco, dan Chevron.

Dia menegaskan, "Arab Saudi tidak memiliki apa-apa selain minyak. Ini adalah satu-satunya sumber pendapatan bagi rakyat Saudi dan kerajaan. Dan bagi Arab Saudi, minyak adalah satu-satunya darah kehidupan."

Dengan pandangan demikian, Faisal bertekad memiliki Aramco seratus persen. Tapi ia sadar, menaklukkan barat tidak bisa dilakukan dengan tangan besi. Kalau ia angkat senjata, sudah pasti akan kalah. Maka perubahan harus dilakukan secara bertahap dengan penuh diplomasi. Kali ini senjatanya bercabang dua, yaitu nasionalisasi dan gerakan non-blok.

Di tahun 1960-an, Faisal kembali meminta tambahan hak kepemilikan menjadi 60%. Tentu saja permintaan ini ditanggapi dingin. Faisal tidak menyerah dan kembali mengeluarkan jurus ancamannya untuk menasionalisasi penuh semua aset Aramco. Di sisi lain, dengan adanya gerakan non-blok, ia dapat ide untuk membentuk sebuah kekuatan baru. Diam-diam Faisal berkasak-kusuk membentuk kartel negara pengekspor minyak bersama delapan negara lainnya untuk membentuk kekuatan yang lebih seimbang melawan dominasi pemilik modal dan teknologi. Ancaman itu ternyata berhasil. Barat tampaknya begitu khawatir terhadap pasokan

"Arab Saudi tidak memiliki apa-apa selain minyak. Ini adalah satu-satunya sumber pendapatan bagi rakyat Saudi dan kerajaan. Dan bagi Arab Saudi, minyak adalah satu-satunya darah kehidupan."

Di tengah-tengah kegalauan itu, Aramco pun menyerah. Apalagi, di negeri asalnya, pemerintah Amerika Serikat yang khawatir kehilangan pendapatan memberikan insentif pajak bagi Aramco untuk mengurangi kerugian investasi dari *income tax*-nya. Perjanjian pembagian hasil 50:50 ditandatangani pada tahun 1960. Bagi Faisal dan Arab Saudi, minyak adalah kekayaan nasional baik secara esensi, maupuan jurisdiksi.

"A Man may die, nations may rise and fall, but an idea lives on."

John F. Kennedy

energi yang sangat mereka butuhkan untuk membangun industrinya. Singkat cerita, Aramco pun menyerahkan enam puluh persen sahamnya kepada pemerintah Arab Saudi. Kini pihak kerajaan sudah menjadi penguasa mayoritas. Maka mereka mulai bisa ikut mengurus manajemen dan belajar cara mengelola sebuah *powerhouse*.

Faisal mengirim putra-putri terbaik bangsanya untuk belajar bisnis di negara-negara maju. Kalau mau maju, katanya, bangsa Arab harus berpikiran terbuka dan mengenal ilmu pengetahuan. Kalau pun tidak punya tenaga dari dalam bangsanya yang cukup memadai, ia tidak segan-segan mendatangkan eksekutif dari mana saja di dunia ini untuk mengelola kekayaannya.

Sejak saat itu, Arab Saudi berlari kencang. Dari tahun 1976-1990, ketika Aramco akhirnya resmi menjadi Saudi Aramco, *powerhouse* ini telah memberi kontribusi sebanyak US$ 700 miliar ke dalam kas Kerajaan Arab Saudi.

Sebagian besar uang ini digunakan untuk melakukan pembaharuan dan pembangunan Arab Saudi. Membuat bendungan, pengolahan air minum yang disuling dari air laut, jalan-jalan raya, bandara yang modern, dan lain sebagainya. Di Arab Saudi, sampai saat ini semua fasilitas umum seperti sekolah dan rumah sakit diberikan gratis bagi seluruh warga negara. Dan sisanya adalah untuk pengembangan berbagai fasilitas penunjang kegiatan naik haji seperti peremajaan Masjidil Haram, Nabawi, Mina, dan lain sebagainya

Pembangunan "King Faisal Foundation" dan peremajaan "Masjidil Haram"

Setelah cukup punya tenaga, Faisal segera melakukan inisiatif perubahan yang ketiga, yaitu kepemilikan seratus persen dari Aramco pada akhir tahun 1974. Ia tahu keputusan ini sangat berisiko. Faisal berpikir, di ujung masa berakhirnya kontrak, setiap pihak dapat berpikir ulang. Ia manfaatkan betul-betul situasi itu. Setelah berunding sengit sepanjang dua tahun, di luar dugaan, lagi-lagi permintaan Faisal dipenuhi. Pada 1976, Aramco resmi menjadi *powerhouse* BUMN milik Arab Saudi.

Secara ekonomi, 95% pendapatan ekspor Arab Saudi dihasilkan oleh Aramco, yang berarti 40% dari GDP nya atau sekitar 80% dari penerimaan Negara berasal dari Aramco. Riskan memang, tapi itulah faktanya. Satu *powerhouse* saja, asal dikelola dengan baik, bisa memberi kemakmuran luar biasa.

Sumber: Diolah dari berbagai sumber.[3]

Ketiga, mengembangkan teknologi. Selain besar dalam segala hal, *powerhouse* mengembangkan teknologi baru.

Itulah sebabnya, meski bertentangan dengan spirit *anti-trust* yang menjadi dasar kapitalisme, pemerintah Amerika Serikat membiarkan dua perusahaan pembuat pesawat komersialnya, Boeing dan McDonald Douglas melakukan *merger* untuk menghadapi Airbus yang diperkuat oleh sejumlah negara di Eropa. Tanpa malu-malu, bahkan presiden Amerika kala itu, Bill Clinton, mengambil peran sebagai seorang *supersalesman* yang mengajak kepala-kepala negara asing agar membeli pesawat buatan gabungan kedua perusahaan itu.

Keempat, bagi negara-negara berkembang, *powerhouse* adalah simbol kemajuan bagi bangsanya. Mari kita lihat apa yang terjadi di Republik Rakyat China. Pada tahun 1995, tak lama setelah China membuka diri dan membiarkan modal asing masuk ke negeri yang dulu dikenal sebagai "tirai bambu", majalah *Fortune* hanya mencatat tiga nama *powerhouse* saja. Sejalan dengan bangkitnya China, pada tahun 2002 jumlahnya telah bertambah menjadi 10 buah dengan bidang usaha yang beragam dari telekomunikasi hingga perbankan.

Sinopec
Powerhouse China

Kesepuluh *powerhouse* itu tak lain dan tak bukan adalah badan-badan usaha milik negara, seperti State Power Corporation of China, China National Petroleum Corporation, China Petrochemical Corporation, China Telecom, Bank of China, China Mobile, China National Chemical Import & Export, China Construction Bank, China National Cereals, Oils and Foodstuffs Import & Export dan Agricultural Bank of China. Empat tahun kemudian, yaitu pada tahun 2006, jumlah *powerhouse* China yang masuk dalam Fortune Global 500 telah meningkat dua kali lipat (lihat Table 1).

"Ketika sebuah pintu tertutup, selalu ada pintu lain yang terbuka. Tetapi kita selalu menyesali pintu yang tertutup itu, karena kita tidak melihat pintu mana yang terbuka buat kita."

Alexander Graham Bell

Tabel I
Powerhouse Milik Rakyat China dalam Daftar Fortune Global 500, Tahun 2006

Rangking Negara	Perusahaan	Rangking	Pendapatan	Kota
1	**Sinopec** *BUMN terbesar dalam industri minyak dan kimia*	23	98,784.9	Beijing
2	**State Grid** *Perusahaan listrik terbesar*	32	86,984.3	Beijing
3	**China National Petroleum** *Perusahaan integrasi minyak dan gas terbesar*	39	83,556.5	Beijing
4	**Industrial & Commercial bank of China** *Bank komersial terbesar*	199	29,167.1	Beijing
5	**China Mobile Communications** *Operator* mobile phone *terbesar*	202	28,777.8	Beijing
6	**China Life Insurance** *Perusahaan asuransi terbesar*	217	27,389.2	Beijing
7	**Bank of China** *Bank terbesar kedua*	255	23,860.1	Beijing
8	**Hutchison Whampoa** *Operator pelabuhan, telekomunikasi* trailer, retailer, *pengembang dan* infrastruktur	259	23,474.8	Hong Kong
9	**China Southern Power Grid** *Perusahaan daerah (Guangdong) pembangkit listrik*	266	23,105.0	Guangzhou
10	**China Construction Bank** *Salah satu dari empat bank terbesar*	277	22,770.6	Beijing
11	**China Telecomunications** *Operator telekomunikasi*	279	22,753.8	Beijing
12	**Baosteel Group** *Konglomerasi besi dan baja, Shanghai*	296	22,753.8	Shanghai
13	**Sinochem** *Ekspor dan impor bahan kimia*	304	21,089.0	Beijing
14	**Agricultural Bank of China** *Bank*	377	17,165.6	Beijing
15	**China Railway Engineering** *Perusahaan Konstruksi jalur kereta api*	441	15,293.7	Beijing
16	**COFCO** *Produsen makanan*	463	14,653.8	Beijing
17	**China First Automotive Works** *Salah satu dari 5 manufaktur automotif terbesar*	470	14,510.8	Changchun
18	**Shanghai Automotive** *Manufaktur pembuat mobil*	475	14,138.9	Shanghai
19	**China Railway Construction** *Konstruksi jalur kereta*	485	14,138.9	Beijing
20	**China State Construction**			*Bisnis real estat*

Sumber: Fortune Magazine, 24 Juli 2006 (http://.cnn.com./magazine/fortune/global500/2006/countries/C.html)

Sementara itu, Malaysia masih sangat mengandalkan Petronas yang ternyata sampai sekarang masih diakui dulunya belajar dari Pertamina pada tahun 1973. Untuk lebih jelasnya, mari kita lihat bagaimana *powerhouse* Malaysia ini tumbuh menjadi besar.

Powerhouse Petronas Mengubah Malaysia

PETRONAS, akronim dari Petroliam Nasional Berhad, merupakan perusahaan migas milik negara (BUMN) Malaysia yang berdiri pada tahun 1974. Uniknya, banyak turis asing yang mengenal *powerhouse* ini bukan sebagai perusahaan migas, melainkan berasosiasi dengan Menara Petronas. Menara Petronas adalah bangunan kembar dua di Kuala Lumpur yang pernah menjadi bangunan tertinggi di dunia dan menjadi obyek wisata penting di Kuala Lumpur. Nama Petronas juga berasosiasi dengan balap mobil Formula Satu (F1) karena ia menjadi sponsor utama tim Formula Satu Sauber dan menyediakan bahan bakar dan pelumas untuk tim tersebut. Saat ini, Petronas telah sangat menggurita dan memiliki 103 anak perusahaan.

Di Malaysia sendiri, Petronas dapat dikatakan segalanya. Petronas merupakan penyandang dana terbesar dalam pembangunan Putra Jaya, Ibu Kota Baru Malaysia yang ultra modern dan berbasiskan teknologi informasi.

Petronas tidak hanya memberi kontribusi dalam rasa kebanggaan masyarakat Malaysia, melainkan juga dalam konteks ekonomi. Petronas merupakan satu-satunya *powerhouse*

"Adalah mudah menghasilkan uang. Yang lebih sulit adalah membuat hasilnya berbeda."

Tom Brokaw

Malaysia yang tercatat di Fortune 500 (ranking 120). Pada tahun 2006, keuntungan Petronas sudah demikian besar, mencapai US$15 miliar, atau setara dengan tiga puluh persen pendapatan Pemerintah Malaysia. Langsung maupun tidak langsung, kontribusi ekonomi *powerhouse* ini mampu mengangkat pendapatan per kapita penduduk Malaysia menjadi US$6000 pada tahun 2006 (*Economist*, 01/2007) dengan jumlah pegawai sebesar 33.682 orang.

Sama seperti Saudi Aramco, keberhasilan Petronas ikut mengubah wajah Malaysia juga berasal dari sebuah pergulatan perubahan yang datang dari dalam dirinya sendiri. Ironisnya, inisiatif perubahan dimulai ketika Wakil Perdana Menteri Malaysia – Tun Dr Ismail Al Jaj beserta rombongannya melakukan kunjungan kehormatan selama sekitar satu jam kepada pimpinan Pertamina di Jakarta pada suatu siang di tanggal 11 Maret 1972. Kalau Anda kurang merasa yakin, silakan buka Wikipedia (http:/ms.wikipedia.org/wiki/Petronas), dan Anda akan menemukan bukti tertulis dari pengakuan Petronas sendiri.

Dalam dokumen yang dapat dibaca luas oleh publik itu, disebutkan, penggagas Petronas, Tan Sri Tengku Razaleigh Hamzah "Terpengaruh dengan kejayaan syarikat milik Indonesia, yaitu Pertamina." Sehingga, saat ditahbiskan pada tanggal 1 Oktober 1974 Petronas memiliki peran yang benar-benar istimewa, yang bukan diambil dari Shell, perusahaan minyak asal Belanda yang sudah membangun kilang di Port Dickson sejak tahun 1962.

Jadi pertemuan yang dilakukan di kantor Pertamina itu menghasilkan dukungan bagi Petronas dalam bentuk tenaga ahli yang akan disediakan oleh Pertamina. Bahkan, hingga saat ini ada cukup banyak *engineer* asal Indonesia yang bekerja di Petronas dan ditempatkan di mancanegara, baik di Afrika maupun di Eropa. Ironisnya, murid selalu menjadi lebih pintar daripada gurunya sendiri. Mengapa bisa demikian? Jawabannya sangat sederhana. Malaysia mengambil yang baik-baik dari Pertamina dan menutupi

"Manusia tanpa imajinasi tidak memiliki sayap."
Muhammad Ali

"Dalam setiap cerita sukses, selalu ditemukan seseorang yang telah mengambil keputusan dengan berani."
Peter F. Drucker

"Yang terpenting bukanlah belajar dan rajin, melainkan apa yang dapat dipelajari."

"*Saya akan selalu tetap menjadi kecil, kecuali saya berharap membuat sesuatu yang bagus darinya.*"
Abraham Lincoln

"bolong-bolong" yang ada di Pertamina dengan kekuatan *original*. Apa saja yang diadopsi dan ditambal itu?

Yang diambil mentah-mentah adalah sistem kontrak bagi hasil. Petronas mengadopsi sistem kontrak bagi hasil temuan Pertamina dalam melakukan negosiasi konsesi migas dengan perusahaan minyak asing yang memiliki teknologi. Sebelum Pertamina, sangat sedikit perusahaan migas di Asia (non-Timur Tengah) yang mampu menghasilkan kontribusi ekonomi yang besar bagi negaranya. Dengan sistem ini, praktis Petronas tidak perlu menarik urat dalam-dalam dan tidak perlu mencari model sendiri.

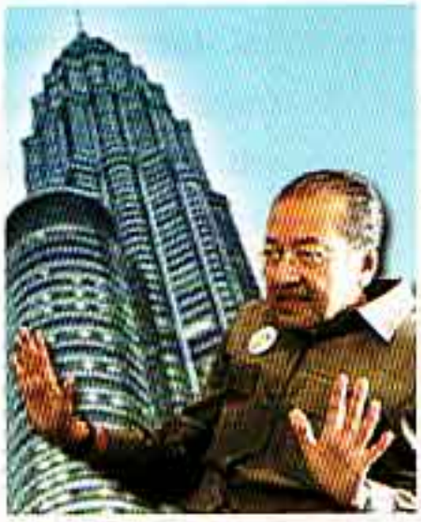
Lalu apa yang perlu ditambal?

Petronas belajar tentang sebab-sebab kejatuhan Pertamina yang diakibatkan oleh skandal politik yang telah merasuk terlalu dalam. Waktu itu, Pertamina, meski besar dan menggurita, baru saja diterpa badai yang dikenal dengan skandal Ibnu Sutowo. Kontribusi Pertamina memang sangat besar. Konon gedung Binagraha, Convention Hall Senayan, dan banyak fasilitas publik lainnya dibangun dengan biaya Pertamina.

Akibatnya suatu ketika Pertamina mengalami kondisi yang dapat diibaratkan "besar pasak daripada tiang". Pertamina mengalami kesulitan likuiditas dan sejak terjadi krisis, segala kebijakan yang dilakukan Pertamina, diambil-alih oleh pemerintah (dalam hal ini Menteri Keuangan). Dengan begitu Pertamina pun berubah peran menjadi kepanjangan tangan pemerintah.

Malaysia sangat memahami masalah ini dan memilih jalur korporasi. Maka, Petronas pun didesain sebagai wadah usaha yang otonom yang bebas dari campurtangan negara, bukan wadah pemerintah. Dalam Akta Kemajuan Petroleum yang dimaktubkan pada tanggal 1 Oktober 1974 itu, disebutkan bahwa Petronas diberi hak, kuasa, kebebasan, dan keistimewaan dalam mengendalikan dan memajukan sumber minyak di Malaysia. Petronas didesain dengan campur tangan politik yang sangat minimal. Prinsip ini dipegang teguh sampai hari ini.

Begitu otonomnya Petronas, sampai-sampai para politisi dibuat begitu geram. Pada tahun 2002 contohnya, seorang Menteri Senior mengeluh pada Sidang Kabinet karena eksekutif Petronas tidak mau mendengarkan "masukannya". Mendengar hal ini, Perdana Menteri Mahathir Mohamad langsung bereaksi dengan mengatakan, "Tinggalkan Petronas Sendirian!" Mahathir mengucapkan itu bukan tanpa alasan. Ia tahu persis bahwa Petronas harus diberi wewenang dan hanya boleh melaporkan masalahnya kepada Perdana Menteri. Ia tidak boleh dipanggil oleh banyak pihak yang bisa mengakibatkan konsentrasi direksinya terpecah belah. Mahathir sadar betul, kuncinya adalah pada pemilihan eksekutif yang tepat, pemberian imbalan dan kepercayaan yang tinggi. Karena Petronas memberi kinerja yang baik, tidak ada alasan bagi Mahathir untuk menuruti kehendak para politisi.



Dengan kinerja yang menonjol, Petronas akhirnya mampu membuktikan bahwa mereka bukan sekadar "jago kandang". Saat ini, Petronas telah beroperasi di lima puluh sembilan lokasi yang terletak di 33 negara di seluruh dunia. Pada tahun 2005, cadangan migas yang berhasil dikuasai di luar negerinya telah mencapai 5,9 miliar barrel, lebih tinggi daripada cadangan domestik (4,2 miliar barrel).

Sumber: Diolah dari *Economist*, *Businessweek*, *Straith Times*, dan www.petronas.com.

Demikianlah *powerhouse*, tempat setiap bangsa menggantungkan harapannya. Ia besar dalam banyak hal, menimbulkan banyak perhatian, menarik minat banyak politisi, namun bisa menjadi besar kalau diberi kekuatan yang memadai. Syaratnya, pemerintah yang berkuasa harus mengerti bisnis, dan para politisi jangan ikut campur, baik dalam mengatur maupun kasak-kusuk secara sembunyi-sembunyi.

Kekuatan Dominan dalam Masyarakat Modern

Perusahaan-perusahaan besar memang bukan perusahaan biasa. Seperti *hydra*, yaitu makhluk imajinatif yang memiliki ba-

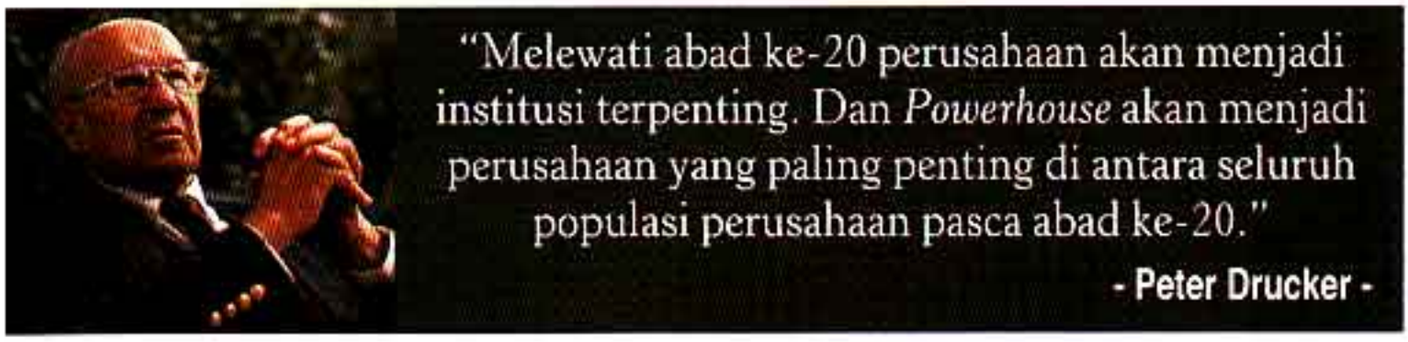
"Kreativitas memungkinkan Anda melakukan kesalahan. Kesenian adalah pengetahuan untuk mengetahui apa yang harus dipertahankan."

Scott Adam

nyak kepala dalam mitologi Yunani, perusahaan-perusahaan seperti ini pun memiliki banyak sebutan. Media massa menjulukinya sebagai perusahaan gajah atau transnasional. Negara menyebutnya sebagai aset strategis. Para aktivis antikemapanan menuduh mereka sebagai monster. Sedangkan para kapitalis dari dunia barat menyebutnya sebagai produk negeri sosialis yang tidak efisien. Kami menjulukinya sebagai *powerhouse* (kekuatan dominan).

Bayangkan hidup tanpa *powerhouse*. Kita tidak mungkin mendulang emas, membuat pesawat, mengolah bahan-bahan kimia, menggali minyak dan mengolah gas dengan perusahaan-perusahaan kecil.

Kalau kita menoleh sebentar ke belakang, seratus atau dua ratus tahun yang silam, kita hanya dapat menyebut institusi keagamaan, kerajaan, lalu nama negara, sebagai pusat kehidupan atau peradaban. Tapi zaman itu sudah berlalu dan sekarang manusia mengandalkan perusahaan—terutama *powerhouse*—sebagai lokomotifnya. Mari kita dengarkan pendapat almarhum Peter Drucker yang menulis hal ini dalam bukunya *Concept of Corporation* (1946)



Karakter DNA *Powerhouse*

Keunggulan utama *powerhouse* terletak pada efisiensi dan inovasinya. Kalau ia dikelola dengan baik, ia dapat juga memiliki kemampuan untuk menciptakan kebutuhan yang belum pernah dipikirkan oleh manusia.

Sebutlah telepon selular. Pada tahun 1980-an siapa kira bahwa pada suatu waktu di masa depan telepon selular akan begitu terjangkau dan trendi. Ketika itu

"DNA adalah cetak biru kehidupan kita, elemen kunci yang memungkinkan diteruskannya kehidupan antar generasi... Sebanyak 6 miliar orang, jika dikumpulkan DNA-nya hanya menjadi seberat satu butir beras."

Kazuo Murakami

telepon seluler masih terbatas pada kalangan *jet-set* dengan bentuk desain sebesar ukuran batu bata.

Masa depan yang ditunggu ternyata tiba lebih cepat. *Powerhouse* seperti Ericsson (sekarang Sony-Ericsson), Motorola, Nokia, NEC, Samsung dan LG membangunkan dunia lewat sebuah revolusi telekomunikasi. Sekarang, kalangan masyarakat marjinal sekalipun memiliki telepon selular. Tidak mengherankan bila Govindarajan dan Gupta (2005) menyebut *powerhouse* sebagai, "spesies terunggul dari yang paling unggul".

Spesies terunggul berarti memiliki DNA (sejarah genetika) yang paling baik. Pertanyaannya, bagaimana karakter DNA spesies yang terunggul?

Richard Wright (2000) menjawabnya melalui penelitian yang berjudul "*Society of Big Man*". Wright berkesimpulan bahwa karakter DNA *powerhouse* diwarisi dari DNA kekuatan dominan sejak zaman nenek moyang, yaitu lokomotif ekonomi, berukuran besar dan *iconic*.

Perbedaannya pada simbolisme yang tertanam dalam persepsi. Bagi nenek moyang, kekuatan dominan adalah sosok nyata pada individu dominan (laki-laki, perkasa, kuat, gagah berani, tangguh, dan lain sebagainya). Bagi manusia modern, kekuatan dominan adalah sosok *powerhouse* itu sendiri, sebuah entitas perusahaan yang sehat, kuat, menguntungkan, dan bergerak cepat.

Mari kita bahas karakter DNA *powerhouse* itu satu-persatu.

"Banyak orang tidak percaya saat menyaksikan seorang gelandangan menjadi pengusaha. Tapi saya percaya dengan keajaiban itu dan ini benar-benar terjadi. Mereka telah bekerja sangat keras dan memutasi DNA mereka."

Lokomotif Ekonomi

Kekuatan dominan, seperti yang tampak secara kasat mata pada sosok laki-laki perkasa pada zaman nenek moyang, merupakan lokomotif ekonomi bagi sebuah komunitas.

Orang kuat ini selalu mendapatkan lebih banyak daripada anggota komunitasnya dalam berburu, mencari ikan, atau melakukan aktivitas lainnya. Keunggulan ini menjadikan dirinya ujung tombak agar komunitasnya tidak kelaparan.

Dalam dunia bisnis, ditemui pula pandangan serupa. Lihatlah apa yang terjadi dengan *retailer* besar WallMart. Karena kontribusinya yang demikian "perkasa" terhadap ekonomi, WallMart seolah menjadi segala-galanya. Dari sisi tenaga kerja, WallMart menampung 1,6 juta orang. Kalau kita memasukkan pengaruh tidak langsung dari kehadirannya, ada 3 (tiga) juta orang lagi yang menumpang hidup darinya. Dari sisi kultural, ada 93 persen keluarga Amerika yang berbelanja di WallMart. Jadi jangan heran apabila Mckinsey (2004) melaporkan bahwa WallMart mempengaruhi sekitar 22 persen total produktivitas bangsa Amerika.

Hanya orang-orang kerdil yang tidak percaya diri yang takut melihat yang "besar-besar". Besar juga bisa berarti kekuatan, kehebatan, sekaligus kerendah-hatian.

Karakter Kedua: *Big Size*

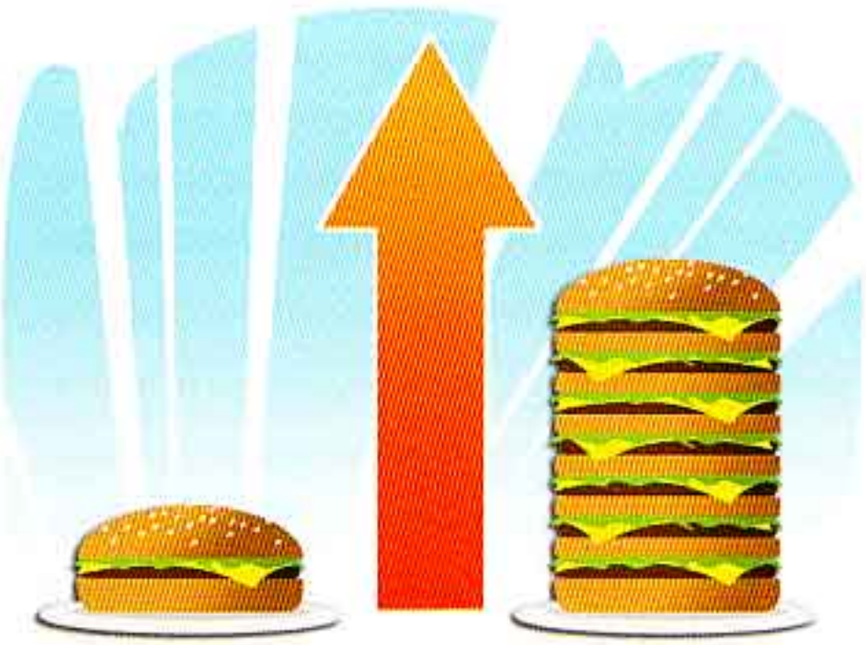
Seperti yang tergambar pada gua-gua peninggalan zaman purbakala, kekuatan dominan yang dibangun nenek moyang kita lagi-lagi adalah sosok laki-laki yang memiliki tubuh (fisik) besar dan berotot. Kekuatan fisik ini mengacu pada fungsi, bukan semata-mata esensi. Bayangkan apabila seseorang yang fisiknya lemah harus berburu di tengah hutan belantara. Jangankan komunitasnya, mungkin dirinya sendiri akan mati kelaparan.

"Pahlawan adalah mereka yang memiliki gagasan."
Jack Welch

Terkait dengan karakter pertama, dunia usaha dewasa ini memang membutuhkan kekuatan yang sangat besar untuk menggerakkan ratusan ribu atau ratusan juta gerbong di belakangnya. "Ukuran (massa) yang besar memiliki dampak tersendiri," kata Isaac Newton. Semakin besar sebuah massa, semakin besar perubahan yang dapat dilakukan.

Bagi *powerhouse*, fisik besar tercermin dalam berbagai dimensi, baik itu jumlah manusia yang terlibat, luasnya jangkauan operasi bisnis, jenis atau ragam produk dan merek yang dikembangkan, nilai belanja yang dilakukan, dan lain sebagainya.

Powerhouse lokal Indonesia, Pertamina, saat ini memiliki kurang lebih 18.700 orang karyawan. Jumlah ini belum termasuk pegawai kontrak dan mereka yang hidup dari perusahaan-perusahaan yang memasok barang atau mendapatkan kontrak-kontrak kerja dari Pertamina. Meski belum sebanyak karyawan Exxon, jumlah



Perbandingan *ingredients* antara perusahaan biasa dengan *powerhouse*

sebesar ini sudah terbilang cukup besar di sini. Tentu saja ke depan, kalau ia berhasil berubah dan merambah ke manca negara, potensinya untuk menciptakan lapangan pekerjaan menjadi sangat besar. Sekarang ini saja, Pertamina mulai merasakan kekurangan tenaga *engineer* untuk memperkuat bisnis di bidang hulunya. Tapi selain menambah pekerja, Pertamina juga tidak bisa membiarkan kantornya diisi oleh orang-orang yang malas, dan tidak memiliki etos kerja yang positif. Maka, jangan heran kalau setiap perluasan juga memerlukan perampingan.

Sementara itu, dari segi daerah operasi Pertamina juga sangat besar dan luas, baik domestik maupun internasional. Khusus untuk bidang eksplorasi (hulu), kini Pertamina sudah mulai memperluas wilayah eksplorasinya hingga ke Libia, Ekuador, Sudan, dan Irak.

Tapi lagi-lagi jumlah ini belum seberapa dibandingkan Chevron, misalnya. Saat ini, Chevron beroperasi di empat puluh delapan negara (BBC, 2006). Terus terang, mengukur kebesaran sebuah *powerhouse* tidak akan ada habis-habisnya. Yang jauh lebih penting ditanyakan di sini adalah, apakah fisiknya berotot atau berlemak? Ibarat ancaman stroke atau serangan jantung bagi orang-orang yang punya kadar kolesterol tinggi, *powerhouse* juga dapat mati akibat serangan kompetitor yang lebih muda, lebih sehat, lincah dan agresif.

Pertamina sendiri menyadari kenyataan ini. Lemak-lemak yang ada di tubuhnya sudah harus mulai berkurang, baik secara alamiah maupun disengaja. Jumlah karyawan Pertamina saat ini sudah merupakan pengurangan drastis dari 46.000 orang pada tahun 1994. Tiga dari empat kantor perwakilan luar negeri sudah ditutup karena tidak memberi kontribusi yang memadai. Lemak-lemak lainnya ternyata juga ada di berbagai jalur baik di dalam maupun di luar tubuhnya. Arah Pertamina pun mulai dinavigasi ulang.

Lemak dalam Tubuh IBM

IBM adalah *powerhouse* milik bangsa Amerika yang bergerak dalam industri pembuatan komputer terbesar pada era tahun 1980-an. Sayangnya, keberhasilan yang dicapai IBM membuatnya menjadi super tambun. Ibarat orang limbung akibat kekenyangan, pengendusan IBM melemah ketika pasar mulai menghendaki komputer yang ukurannya lebih kecil, bersifat *personal* (PC) yang didukung oleh *software* tertentu. Begitulah kecenderungan *powerhouse* besar yang mereknya kuat, mereka sering kali tidak mampu membaca perubahan keinginan pasar, malah menyangkal adanya realita-realita baru itu. Mereka tetap percaya pada kekuatan produknya, yaitu *mainframe*.

Memasuki tahun 1990-an IBM mulai berjalan tersendat-sendat. Tubuhnya besar tapi gerakannya melambat karena pasar kurang mengajaknya berlari. Untunglah IBM berhasil mendatangkan *change maker*, yaitu CEO Lou Gestner. Dia adalah CEO yang dikenal dengan istilah membuat gajah menari. Lou segera mereposisi IBM, mengubah masa depannya, memperbaiki struktur, mengganti orang, dan membuang banyak lemak dalam tubuh IBM. Hasilnya lumayan. DNA IBM pun berubah, tapi korbannya cukup besar. Namun, IBM selamat dan dapat kembali berlari di pasar.

Karakter Ketiga: *Iconic*

Icon: simbol yang menonjol, yang menjadi acuan.

Kembali pada kehidupan zaman nenek moyang kita, setiap individu yang memiliki kekuatan dominan adalah ikon bagi komunitasnya. Individu ini tidak hanya dikagumi, tetapi juga diberi hak-hak istimewa: tempat tinggal yang lebih baik, posisi pertama dalam peperangan, dan lain sebagainya.

Profesor Michael E. Porter, guru besar terkemuka dari Harvard Business School misalnya, telah menjadi ikon yang penting bagi Harvard. Ia dianggap sebagai daya tarik, baik bagi *potential students* mau-

pun *potential sponsors*. Ia mendatangkan uang dalam jumlah yang sangat besar bagi Harvard dan menimbulkan kekaguman yang besar. Di Harvard, Porter diberi ruang kantor yang letaknya sangat istimewa, tidak jauh dari gedung perpustakaan. Ia juga diberi status sebagai profesor universitas (bukan fakultas) yang dapat menerima mahasiswa dari berbagai program pada tingkat universitas.

Dalam bidang bisnis, *powerhouse* juga *iconic*. Meskipun caranya berbeda-beda, tetapi *brand* yang dimiliki oleh perusahaan atau produk yang dikembangkannya menempati tangga teratas dalam kehidupan kultural masyarakat atau industri (lihat tabel Menjadikan *Powerhouse* yang *Iconic*).

Menjadikan *Powerhouse* yang *Iconic*

1. **Melalui jalan panjang (metode tradisional):** Membangun *platform* pengembangan usaha dan *branding* bertahap. Contoh: Samsung
2. **Melalui jalan pintas (metode merger & akuisisi):** Mengambil perusahaan lain yang sudah dikenal dan memiliki *intangibles* yang bagus. Contoh: Lenovo
3. **Melalui jalan keberuntungan (metode monopoli):** Baik "secara" alamiah (hak paten, keunggulan merek, dan lain-lain), atau melalui regulasi. Contoh: Microsoft (R&D), Pertamina (regulasi).

Ambil contoh Toyota. Bagi masyarakat otomotif atau bagi konsumen transportasi darat, nama ini adalah *iconic*. Toyota tidak hanya membanggakan Jepang dengan kemampuannya dalam menciptakan produk-produk otomotif unggulan, tetapi juga mampu melakukan transformasi produksi dari kegiatan yang sifatnya *mass production* (ala Ford dan General Motors) menjadi *lean production*. Model ini berorientasi pada kualitas dan penghematan yang lebih cocok dengan kultur Jepang dan terbukti mampu mengalahkan Detroit.

"Sekalipun Anda sudah berada pada track yang benar, Anda harus memulainya kembali dari nol. Anda tidak akan bertumbuh bila Anda hanya duduk bermalas-malasan di sofa Anda."
Will Rogers

Powerhouse memerlukan Organisasi dan individu-individu ber-DNA *powerhouse*.

Petronas adalah contoh lainnya. Tidak ada orang Malaysia yang tidak kenal Petronas. Gedungnya di Kuala Lumpur menjadi ikon arsitektur dunia. Belum lagi keterlibatannya dalam arena balap mobil yang juga *iconic*, yaitu balap mobil F1, Moto GP. Semua yang dilakukannya membuat orang Malaysia bangga.

"Sejumlah orang menjadi kaya dengan memerhatikan detail yang diberikan orang lain."
Henry Ford

Menjadikan *Powerhouse* yang *Iconic*

Iconic Brand merupakan senjata rahasia *powerhouse* yang mematikan dalam berkompetisi di kancah global. Sudah menjadi rahasia umum bahwa konsumen dewasa ini membeli *brand*, bukan produk.

Karena *brand* milik *powerhouse* yang *iconic*, mayoritas konsumen membeli dari mereka. Konsumen membeli dari Nokia, Coca Cola, sepatu Nike, audio bermerek Sony, atau kedai kopi Starbucks.

Bagaimana *powerhouse* membangun *brand*-nya menjadi *iconic* merupakan pelajaran berharga yang bernilai miliaran dolar. Berdasarkan penelitian dari Agtmael (2007), ada tiga jalan bagi calon *powerhouse* untuk menjadikan *brand*-nya *iconic*, yaitu melalui jalan panjang, jalan pintas atau jalan keberuntungan.

Pertama, melewati jalan yang panjang. Metode ini mengacu pada metode-metode tradisional, melalui proses komunikasi yang konsisten dalam jangka yang panjang, dengan cara yang unik dan berbeda, dan mampu memancarkan kualitas pesan kepada target konsumen.

Samsung menempuh jalan ini. "Kita melihat masa depan sebagai waktu untuk membangun *brand* Samsung sebagai *iconic*," kata Gregory Lee-Direktur Pemasaran Samsung Holding, kepada *BusinessWeek* pada tahun 2006. Mereka mengawalinya saat Korea Selatan menjadi tuan rumah pesta olahraga dunia, Olimpiade, pada tahun 1988. Saat itu, bendera Samsung dikerek tinggi-tinggi. Hampir setiap acara besar Samsung turun tangan. Setelah itu, Samsung mengisi hampir semua bandara internasional besar dan jalan-jalan utama di berbagai penjuru dunia. Samsung begitu konsisten. Samsung juga berani tampil beda. Ia tidak hanya berpromosi pada

media-media tradisional seperti televisi dan media cetak, melainkan berani memasuki media alternatif.

Apabila Anda kerap bepergian ke luar negeri, Anda akan menemukan sebuah patung besar tangan menggenggam telepon Samsung di pintu-pintu kedatangan bandara. Samsung mempromosikan dirinya di dua puluh lima bandara utama dunia. Dari Paris sampai Texas.

Ia juga konsisten dengan isi pesan komersialnya. Oleh sebab itu, sekarang produk-produk elektronik buatan Samsung sudah dapat diterima sebagai produk yang "*cool*", tidak hanya di Korea Selatan, melainkan di berbagai penjuru dunia.

Kedua, melalui jalan pintas. Metode ini mengacu pada cara akuisisi atau merger dari sebuah *powerhouse* terhadap *iconic brand* yang sudah jadi. Proses akuisisinya dapat dilakukan antara satu *powerhouse* kepada *powerhouse* lainnya. Lenovo, *powerhouse* komputer dari China, mengakuisisi divisi PC dan perangkat keras komputer IBM, *powerhouse* Amerika Serikat. Bagi Lenovo, ini adalah jalan pintas menuju pasar Barat. Melalui merger atau akuisisi, *powerhouse* bukan hanya mendapatkan merek, melainkan juga *intangibles* lainnya seperti budaya kerja, kualitas, pengetahuan tentang pasar, dan sebagainya.

Ketiga, yang terakhir, adalah melalui jalan keberuntungan. Disebut keberuntungan karena pada awalnya, biasanya sebuah *powerhouse* memiliki daya saing yang bersifat monopolistis atau terlindungi oleh hak-hak atas temuannya dalam bentuk paten. Karena sudah berada di pasar selama bertahun-tahun tanpa pesaing, mau tidak mau, *brand* dapat menjadi *iconic* di mata konsumen.

Ini adalah jalan Pertamina pada awalnya. Monopoli memang membantu Pertamina membangun *brand*-nya menjadi *iconic* pada setiap SPBU, minyak pelumas, atau pada produk gas elpiji. Namanya juga keberuntungan, maka jalan ini bisa langgeng, bisa juga tidak bertahan lama. Semuanya tergantung nasib kalau *powerhouse* tidak sungguh-sungguh membangunnya. Berakhirnya hak monopoli atau hak pakai paten yang dimiliki dapat menimbulkan persaingan, sedikit banyak akan membawa masalah kepada *brand* yang sudah ada lebih dahulu di pasar.

Pertamina sendiri tampaknya menyadari hal ini. Dalam beberapa tahun terakhir, Pertamina sudah mulai mencoba jalan baru, yaitu jalan panjang, dalam mempertahankan *brand*-nya agar tetap *iconic*.

2

DUA

Mempertahankan Kekayaan

Sampai di sini jelaslah sudah bahwa tidak ada bangsa besar yang dapat menciptakan kesejahteraan tanpa *powerhouse*. Meski sejak dahulu, para guru dan pemimpinnya selalu mengatakan bahwa Indonesia adalah negara yang kaya raya (alamnya), siapa pun tahu bahwa tidak ada orang atau bangsa manapun yang tetap menjadi kaya hanya karena menerima warisan. Kekayaan atau kesejahteraan, dalam kehidupan modern, adalah hasil kreasi manusia. *It's well created, not just inherited*. Kita memerlukan *powerhouse* untuk menciptakan kekayaan dan mendistribusikan kesejahteraan untuk bangsa ini.

Perhatikanlah cerita pada *box* berikut ini, bagaimana secara tidak langsung maupun langsung pemerintah terlibat dalam melahirkan sebuah perusahaan yang berpotensi menjadi *powerhouse*, Medco. Kisah berikut ini diambil dari harian *Kompas*, 24 Agustus 2003 yang dirangkum dengan bahan-bahan yang diambil dari *websites* milik perusahaan (www.medcogroup.co.id).

Negara Turut Membidani Medco

Meta Epsi Drilling Company (Medco) adalah perusahaan swasta nasional yang bergerak dalam bidang pengeboran minyak dan gas bumi dan memiliki potensi besar menjadi *powerhouse* Indonesia. Menurut data perusahaan, jumlah karyawan pada tahun 2002 sekitar 2.247 orang. Namun, dari segi produksi Medco telah menjadi penghasil migas nomor tiga terbesar di Indonesia dengan produksi minyak mentah sebesar 86 ribu barel, ditambah produksi 90 juta kaki kubik gas per hari, dan 265.000 metrik ton methanol per tahun.

Di Indonesia, Medco menangani 16 blok migas yang tersebar di 9 propinsi, mulai dari Asahan (Sumatera Utara) sampai ke Yapen di Papua. Di luar negeri ia beroperasi di berbagai negara seperti Libya, Teluk Mexico, dan Yaman. Di Indonesia, Medco menemukan cadangan minyak yang cukup besar dari Lapangan Kaji-Semoga di Blok Rimau dan memiliki serta mengoperasikan 16 *rig*, baik *rig* pengeboran darat maupun perairan dangkal. Ia juga bergerak dalam bidang produksi dan penjualan methanol yang dioperasikan dari Pulau Bunyu, Kalimantan Timur, dengan melakukan Kerja sama Operasi (KSO) dengan Pertamina.

Tetapi kalau kita tengok ke belakang, lahirnya Medco tidak lepas dari tiga hal yang sangat mendasar, yaitu *entrepreneurship* yang sangat tinggi dari pendiri (Arifin Panigoro), kepercayaan yang diperoleh dari Pertamina, dan dukungan yang sangat kuat dari negara.

Entrepreneurship memegang peranan yang sangat besar. Lihatlah bagaimana alumnus Elektro Institut Teknologi Bandung (ITB) tahun 1973 ini memulai usahanya. Sebelum tahun 1980-an, ia cuma menjadi kontraktor instalasi listrik *door to door* dan memulai proyek pemasangan pipa secara kecil-kecilan. Begitu ada proyek pipanisasi berdiameter besar pada perusahaan migas ia menyerah. Lagipula, pengerjaan ini biasanya menjadi porsi perusahaan

"Seorang dengan keberanian yang tinggi akan membentuk mayoritas."

Andrew Jackson

Medco - Arifin Panigoro

MEDCO ENERGI

Prestasi

- "Asia's Best Companies 2002" oleh majalah *Finance Asia*.
- Masuk dalam "Daftar 25 Perusahaan Indonesia Bebas Masalah Kredit" oleh majalah *Swa*.
- Memperoleh rating "B+" dari Standard & Poor's.
- Memperoleh rating "AA" dari PT Pefindo Credit Rating Indonesia.

asing karena butuh peralatan berat yang tidak dimiliki pengusaha lokal.

Arifin pantang menyerah. Pada tahun 1981 ia pun memberanikan diri untuk masuk ke sana, caranya dengan bekerja sama dengan perusahaan asing. Ia menawar, kalau ia dapat proyek, perusahaan asing siap mendukung dengan peralatan berat dan bila proyek sudah selesai, bagi hasilnya adalah peralatan itu. Sejak itu, dengan alat tersebut ia mencari proyek ke mana-mana.

Selain menggandeng mitra asing, Medco juga didukung pemerintah.

Kepada harian *Kompas*, pendiri Medco ini menjelaskan bahwa tidak mungkin pengusaha lokal yang baru berdiri dan tidak memiliki pengalaman tiba-tiba mampu bersaing melawan perusahaan asing yang berpengalaman selama puluhan tahun. Menggandeng mitra luar dan dukungan pemerintah itu merupakan cara pengusaha lokal bisa membuka pintu ke bidang bisnis yang lebih luas.

Ketika terjadi *oil boom* pada tahun 1979-1980, Sekretariat Negara mengambil inisiatif untuk membangun kilang minyak karena ada tambahan anggaran. Pada saat itu, pemerintah menyelipkan unsur pembinaan bagi pengusaha lokal, termasuk Medco. Dalam pembangunan Kilang Cilacap, Medco dikawinkan dengan perusahaan asal Amerika Serikat sehingga meningkatlah pengetahuannya tentang pemasangan pipa. Bahkan Dirjen Migas saat itu, yaitu Wiyarso terang-terangan menyampaikan niatnya

Bertahun-tahun kita mendengar lagu "Rayuan Pulau Kelapa" dengan syair-syair indah, negeri kaya yang berlimpah hasil bumi dan alam. Tetapi bertahun-tahun kita menyaksikan kemiskinan dan penderitaan. **Apa yang salah?**

membentuk pengusaha lokal yang tangguh sehingga meskipun tidak punya peralatan pengeboran yang canggih, Medco pun dimenangkan dalam tender pengeboran gas di Sumatera Selatan. Kebetulan saat itu ada penyertaan modal pemerintah. Pekerjaan-pekerjaan itu pun sebagian besar milik bangsa sendiri, yaitu Pertamina. Sudah pasti Pertamina pun mendukung lahirnya pengusaha nasional yang tangguh.

Tentu saja kemenangan ini juga berarti kesulitan karena Medco belum punya alat-alat yang memadai, dan pengetahuannya pun belum cukup. Apalagi proyek sudah harus mulai dikerjakan tapi modalnya terbatas. Untuk beli alat-alat berat ia hanya punya uang 300.000 dollar AS. Walaupun begitu ia berangkat sendiri ke Texas, Amerika Serikat. Tetapi di Amerika Serikat, pemilik alat mematok harga 4 juta dolar AS dan sudah harus dibayar dalam dua minggu, kalau tidak maka uang muka 300.000 dollar AS yang sudah dibayar pun dinyatakan hangus. Beruntung di Indonesia ia mendapat dukungan keuangan dari Gubernur Bank Indonesia yang saat itu dipimpin oleh Rachmat Saleh. Semua itu tentu tak lepas dari perusahaan migas terbesar Indonesia, yaitu Pertamina, yang memberikan surat rekomendasi dan semacam jaminan. Berkat itulah Medco pun dibantu, pinjamannya cair di ambang batas perjanjian.

Susah payah yang dirintis Arifin pada awal tahun 1980-an pun membuahkan hasil. Pada tahun 1990 Medco membeli sumur minyak tua eks Stanvac di Tarakan, Kalimantan Timur, senilai 13 juta dollar AS dan tahun 1995, ia membeli lagi sumur eks ExxonMobil melalui tender internasional. Berkat kerja keras, cadangan minyak yang semula didapat hanya sekitar 20 juta barel, pada tahun 1996 dapat ditingkatkan menjadi 320 juta barel. Dari situ ia mulai menggarap gas, karena sebagai negara penghasil gas terbesar dunia, ia menyaksikan banyak industri yang berteriak kekurangan gas.

Kesalahan terbesar kita adalah ketika kita menganggap kekayaan adalah sebuah warisan. Ini benar-benar keliru. Kekayaan hanya dapat dinikmati kalau kita bersungguh-sungguh menciptakannya, bukan menerima warisan itu begitu saja.

Sumber: *Kompas* 24 Agustus 2003, dan www.medcogroup.co.id

Mengapa *Powerhouse* Penting bagi Bangsa Ini?

1. **Kemampuannya sangat besar untuk menciptakan lapangan pekerjaan** (contoh: Exxon memiliki 979.000 orang karyawan, Astra International: 120.000 orang, Raja Garuda Mas: 150.000 orang)

2. **Kontributor penting bagi GDP**, (contoh: Kontribusi Saudi Aramco ke kas Kerajaan Saudi, antara 1976 -1990, sebesar US$700 miliar, Pertamina, selama 45 tahun, sebesar US$400 miliar).

3. ***Powerhouse* mengembangkan teknologi**. Untuk berkembang, *powerhouse* harus masuk ke bidang pengembangan dan penelitian sehingga menghasilkan hak-hak paten. Contoh: Nokia mengembangkan riset-riset pada teknologi digital & *handset* telepon selular.

4. **Simbol kemajuan bagi suatu bangsa.** *Powerhouse* yang sehat identik dengan peningkatan kesejahteraan bagi bangsanya, dan mengharumkan nama bangsa. Petronas mengharumkan Malaysia, Microsoft mengharumkan Amerika Serikat, dan Toyota mengharumkan nama Jepang.

Negara yang maju dan terbuka perlu memberikan jalan agar warganya dapat berpartisipasi untuk menciptakan kesejahteraan bagi bangsanya sendiri. Dan salah satu jalannya adalah dalam membangun sebuah kekuatan ekonomi yang menyejahterakan,inovatif, berdaya saing unggul dan memiliki DNA *powerhouse*.

Benih-benih DNA ini sesungguhnya sudah sejak lama ditaburkan oleh negarawan Indonesia, namun baru benar-benar jadi dalam kurun waktu sepuluh tahun terakhir ini, khususnya mereka yang tahan mengalami ujian dari krisis ke krisis. Pada zaman pemerintahan revolusioner yang dipimpin oleh Ir. Soekarno misalnya, pernah dibentuk pengusaha Benteng yang terdiri dari pengusaha-pengusaha daerah, mulai dari Banda Aceh sampai ke Makasar. Namun, pada zaman pemerintahan Soeharto, setidaknya lahir tiga kategori, yaitu kelompok Jimbaran (umumnya yang didirikan oleh kaum keturunan Tionghoa), kelompok pribumi (yang paling menonjol adalah Medco), dan kelompok Badan Usaha Milik Negara. Tidak semua anggota kelompok itu lolos menghadapi ujian demi ujian, bahkan ada beberapa yang akhirnya diketahui tidak memiliki DNA itu sama sekali sehingga harus bubar, atau perusahaannya dijual kepada pihak lain.

Namun, proses seleksi alam yang ketat dan berlangsung secara *random*

Raja Garuda Mas International

Raja Garuda Mas International adalah grup bisnis yang beroperasi di bidang perkebunan.

Kepemilikan asetnya sekitar US$8 miliar dan jumlah tenaga kerjanya mencapai lebih dari 150.000 orang.

Dengan Sukanto Tanoto sebagai *Chairman* dan CEO-nya, perusahaan ini terorganisasi dari beberapa anak perusahaan sebagai berikut:

- Pulp & Paper and Fibre (APRIL)
- Rayon and Specialty Pulp (Sateri International)
- Agro Industri (Asian Agri)
- Engineering, Procurement & Construction and Logistic (PEC-Tech)
- Energy Resource Development (Pacific Oil & Gas)

pada saat Soeharto meninggalkan karier politiknya, telah menghasilkan sejumlah pelaku usaha yang benar-benar potensial untuk terus melaju.

Dengan demikian kita memiliki potensi yang besar membangun bangsa melalui *powerhouse* yang terdiri dari tiga pilar itu. Pada kelompok perusahaan milik negara, potensi itu antara lain ada di tangan perusahaan-perusahaan seperti PT Pertamina, Perusahaan Gas Negara, PT Telkom, PT Perkebunan Negara, Bank Mandiri, BNI, dan BRI. Sedangkan perusahaan-perusahaan eks-kelompok Jimbaran dapat diwakili oleh Salim Group, Raja Garuda Mas (Sukanto Tanoto), Sinar Mas Group (keluarga Wijaya), Lippo Group (Mochtar Riady), Djarum, Gudang Garam, Musim Mas, dan sebagainya. Sedangkan pengusaha-pengusaha pribumi dapat terdiri dari Haji Kalla Group, Bakrie, Medco.

Tengoklah Raja Garuda Mas (RGM). Perusahaan ini memiliki pengaruh tidak hanya terhadap sekitar 50.000 orang karyawannya, tetapi juga pada para petani plasma mitra binaannya. Pada saat ini tercatat kurang lebih ada sekitar 150.000 orang yang bekerja dan memperoleh kehidupan dari RGM. Sementara itu, grup perusahaan lainnya yang berbasiskan otomotif, Astra International, mampu menghidupi 120.000 orang karyawan.

Powerhouse Dapat Menjadi Beban Masyarakat

Namun demikian, tentu saja suatu bangsa harus mampu membuktikan bahwa *powerhouse* yang dimilikinya bukanlah beban bagi masyarakat. Ia bukan beban bagi negara, bagi konsumen, dan bukan pula beban bagi perekonomian yang menghendaki persaingan yang sehat. Maka, perubahan adalah kata kunci-

nya. Kalau *powerhouse* terlalu asyik dengan dirinya sendiri, maka ia bisa terisolasi dari pasar dan memasuki era *comfort zone*. Dan lambat laun akan ditinggalkan oleh pelanggan-pelanggannya.

Anda mungkin masih ingat apa yang terjadi dengan *powerhouse* Inggris, Marks & Spencer. Mari kita simak apa yang terjadi dalam *powerhouse* ini pada *box* berikut.

Marks & Spencer: Tua Dimakan Usia

Tampilan gerai Mark & Spencer di Cambridge

Siapa yang tak kenal Marks & Spencer (MS)? Jauh sebelum MS membangun jaringan penjualannya di sini, konsumen Indonesia yang suka berbelanja di Singapura tentu tahu persis. Ia adalah peritel yang sangat modern, yang menyajikan gaya hidup yang *trendy*. Tokonya besar, pilihannya menarik, dan ruangannya selalu wangi.

Kekayaan MS, konon melebihi kekayaan kerajaan Inggris. Jumlah *outlet*-nya saja, pada tahun 1990-an diyakini jauh di atas jumlah negara yang dikoloni oleh kerajaan Inggris.

Selama lebih dari satu abad, MS memiliki ketenaran yang sama dengan ketenaran keluarga kerajaan Inggris. MS telah menjadi peritel yang paling menguntungkan selama lebih dari 50 tahun (Vandermerwe, 2004).

Ketenaran itu sendiri berawal dari negeri asalnya. Selama masa jayanya, seperempat dari populasi penduduk Inggris membeli pakaian di sini, hampir semua pakaian dalam, dan sepertiga dari *sandwich* yang

Kesedihan terbesar saya terjadi saat melihat orang-orang begitu bangga dan merasa dirinya pahlawan, saat berhasil mengacaukan perusahaan-perusahaan besar dan menjatuhkan pemimpin-pemimpinnya, atau bahkan berhasil mengusir perusahaan itu dari negeri ini. Tidakkah kalian berpikir, kesengsaraan apakah yang telah kalian hasilkan?

mereka makan juga dibeli di MS. Wajar kalau MS menjadi buah bibir di mana-mana dan manajemennya dibahas dalam berbagai sekolah bisnis terkemuka. Majalah *Fortune* juga pernah menganugerahi MS sebagai *the most admired management in retail business*. *Market share*-nya tumbuh secara progresif dan harga sahamnya melampaui rata-rata nilai pelaku lainnya.

Lalu datanglah krisis itu ....

Penguasaan pasarnya tiba-tiba diambil alih oleh pelaku-pelaku usaha lokal yang sebagian datang tanpa pengalaman apa-apa. Mulanya mereka memang tidak begitu bagus, tapi mereka cepat belajar dan berhasil merebut hati pelanggan. Karyawan MS menjadi tampak tua, produk-produknya mulai kurang diminati. Pada saat penurunan terjadi para eksekutifnya menyangkal telah terjadi penurunan itu. Semakin mereka menyangkal, semakin cepat mereka ditinggalkan oleh pasar. Kondisi ini diikuti oleh hukuman yang datang dari para analis pasar modal. Turunnya nilai saham sulit dibendung.

Kalau MS gagal melakukan transformasi, hampir dapat dipastikan akan menjadi beban bagi masyarakat. MS akan terjerat utang dan tak mampu lagi membayar pajak. Karyawan yang sudah bekerja bertahun-tahun terpaksa harus diputuskan hubungan kerjanya. Mereka akan menjadi tanggungan negara. Sedangkan toko-toko yang masih ada akan tampak kusam, dan kurang enak dipandang mata. Hampir dapat dipastikan produk dan harga barang yang dijajakan, tidak lagi sesuai dengan keinginan pelanggan.

Kita tidak otomatis menjadi tua karena usia kita. Melainkan kita bisa menjadi tampak tua karena orang-orang di sekitar kita tampil lebih segar dan tampak lebih lincah.

Apa yang terjadi di Marks & Spencer sebenarnya juga dialami oleh banyak *powerhouse*. General Electric yang dulu berjaya, pada tahun 1990-an awal juga mengalami sindroma ketuaan sehingga harus dibongkar dan ditata ulang oleh jagoan barunya, Jack Welch. Bukan cuma merek GE yang tiba-tiba menjadi tampak tua, melainkan juga produk, gedung, fasilitas produksi, dan tentu saja manusia-manusia dan pikiran-pikirannya. Pantaslah reformasi di GE

mengakibatkan Welch menjadi sangat tidak populer dan layak dijuluki dengan sebutan, Jack si Bom Netron.

Di Indonesia, *old powerhouse* juga banyak yang menjadi beban bagi masyarakat. Karena tidak mampu melewati masa-masa yang berubah, gagal melakukan suksesi, gagal merespons atau menghadapi tekanan-tekanan masyarakat atau terlibat berbagai skandal. Ada kalanya *old powerhouse* sebenarnya tidak mempunyai masalah apa-apa dari segi internalnya, namun karena kurang baiknya komunikasi, baik dengan masyarakat maupun pemerintahnya, mereka bisa mengalami kesulitan yang hebat.

Ortodoxies Menjadi *Heresies*

Setiap memasuki era baru, selalu saja muncul pelaku-pelaku usaha baru dengan inovasi-inovasi baru. Kita tidak menjadi tua karena usia, melainkan benar-benar menjadi tampak tua kala kita berdiri di antara kerumunan orang-orang muda. Tengoklah Hotel Indonesia yang dibangun pada zaman pemerintahan Ir Soekarno tak lama setelah Indonesia merebut kemerdekaan. Selama bertahun-tahun, hotel ini tidak mengalami gangguan apa-apa. Letaknya yang strategis di pusat ibukota Jakarta tentu sangat membantu.

Grand Hyatt Jakarta dan Hotel Indonesia yang tengah dipugar

"*Create your future from your future, not your past.*"

Werner Erhard

Namun, suatu ketika datanglah krisis itu. Mulanya sebuah bangunan hotel yang tampak tua yang berada di depannya tiba-tiba dibeli seorang investor. Gedung itu dirubuhkan secara total dan di atas tanahnya dibangun hotel baru yang benar-benar indah dan tampak cantik dari berbagai sisi yang melingkar dari Tugu Selamat Datang. Ketika Hotel Grand Hyatt dan Pusat Pertokoan Plaza Indonesia tumbuh dan berkembang di area itu dan pengunjungnya tampak jauh lebih muda, Hotel Indonesia yang berada di depan hidung bangunan itu tiba-tiba kehilangan daya magisnya. Nama "Indonesia" yang disandangnya seperti kehilangan karisma sama sekali. Ia menjadi tampak kumuh dan sangat tua.

Fenomena ini tentu berbeda dari fenomena gedung-gedung tua warisan zaman Romawi yang masih tersisa di kota Paris, Prancis. Di kota yang indah ini, masyarakat dilarang merubuhkan gedung-gedung tua. Jadi siapa pun yang hendak membuka hotel harus puas mengambil alih gedung-gedung tua yang sudah ada. Mereka hanya diperkenankan mengutak-atik bangunan interior gedung.

Jadi praktis hampir semua hotel di Paris tidak mengalami sindroma ketuaan. Mereka semua sama-sama tampak tua, klasik dan antik.

Bangunan-bangunan di sudut-sudut kota Paris yang masih dilestarikan

"Lakukan apa yang kau bisa, dengan apa yang kau punya, di mana pun kau berada."

Theodore Roosevelt

Lantas mengapa *powerhouse* dapat menjadi beban masyarakat?
Sandra Vandermerwe (2004) memberi penjelasan:

"Heritage enterprises, especially (but not exclusively) the larger ones, merely get too rigid to recreate themselves or the market they serve. They become incapable of sensing danger or seeing opportunities that are ground-breaking because these are too far removed from their closely held notions of what constitutes success".

- Sandra Vandermerwe -

Powerhouse menjadi kaku dan sulit melakukan kreasi ulang (atau merakit kembali dirinya) untuk beradaptasi dengan lingkungan baru disebabkan oleh potensi *active inertia* yang sangat besar (lihat Bab 5). Karena berteduh di bawah pohon besar memberikan kenyamanan, para eksekutif punya kecenderungan bangga dengan rumah besarnya, serta menghabiskan sebagian besar waktunya di dalam perusahaan. Mereka adalah warga terhormat dalam masyarakat, tapi sesungguhnya mereka sangat *kuper* (kurang pergaulan). Sebab segala sesuatu dapat ditemui di dalam perusahaan dan pergaulan mereka terbatas dengan kantor dan orang-orang kantor. Akibatnya mereka hanya memiliki kacamata internal untuk melihat diri mereka sendiri.

Orang-orang yang memakai kacamata internal biasanya menjadi kurang peka terhadap apa yang menjadi tuntutan baru pasar dan masyarakatnya. Mereka kehilangan indra penciumannya yang hebat dan tidak bisa melihat dengan jelas. Semua orang terbelenggu oleh pikiran masa lalu, yaitu saat mereka melewati masa-masa sukses. Mereka pikir sukses akan selalu bersama mereka. Untuk jelasnya, mari kita lihat apa yang dialami seekor anak kutu yang dilempar keluar oleh ibunya dari tubuh hewan besar yang ditinggalinya (hlm. 40).

Demikianlah setiap yang besar dan kaku akan mengalami kematian. Kematian itu berawal dari perilaku *heritages* yang didominasi oleh sikap sebagai penerima hak waris yang otomatis berhak menerima kekayaan tanpa harus melakukan kreasi ulang.

Perusahaan besar menjadi beban karena gagal merespons tuntutan-tuntutan baru. Ingatlah Pesan Charles Darwin, "*Bukan yang terkuat yang bertahan, melainkan yang paling adaptif.*"

"Kita tidak bisa melihat diri kita begitu saja dari dalam. Hanya dengan keluar dari diri ini, kita bisa melihat siapa kita yang sebenarnya."

"KISAH SEEKOR KUTU"

Seekor anak kutu bertanya pada ibunya..

1

2

3

Mama kutu itu lalu menendang anaknya...

4

Mereka menjadi *ortodox* sehingga perilakunya usang dan ketinggalan zaman. Mereka bekerja bertentangan dengan tuntutan pasar. Mereka menatap hari esok dengan kacamata kemarin. Semua orang terperangkap dalam kisah sukses di masa lalu. Alih-alih membawa perusahaan ke tempat baru yang menjanjikan, perusahaan justru menjadi *uninspired* dan *uninspiring*. Moto mereka adalah "Itulah yang kami kerjakan, kemarin, hari ini dan esok. *The way things are done around here.*"

Orthodoxies hanya akan berevolusi menjadi juragan mitos atau *heresies*. Segala sumber daya yang ada hanya dialokasikan terhadap "apa yang kita kerjakan" (*what we do*) ketimbang "apa yang harus kita ubah dari apa yang kita kerjakan" (*how we should recode*

what we do). Mereka bukan tidak melakukan pembaharuan, tetapi pembaharuan yang mereka lakukan bentuknya hanya renovasi kecil-kecilan. Mereka memperbaiki segala proses, tetapi tidak mengarungi dunia baru di luar yang sudah ada untuk mengejar pelanggan. Mereka mengundang eksekutif-eksekutif baru kala kepepet, tetapi orang-orang baru itu dipaksa mengikuti cara berpikir dan cara kerja orang-orang lama.

Sebelum orang-orang di dalam institusi itu mampu melihat dengan jelas apa yang sesungguhnya terjadi di luar dirinya, mereka belum akan berubah. Mereka hanya akan menjadi beban bagi masyarakat, bagi negara, dan bagi pelanggannya. Mereka mungkin akan mengusung jago-jago kandang yang terlihat *heroic*, tetapi yang mereka perjuangkan cuma kepentingan-kepentingan pribadi atau kelompok mereka saja, yaitu kepentingan *heresies*.

Powerhouse Bisa Menjadi Beban bagi Negara

"Manusia tidak menjadi terhormat atas apa yang ia terima. Kehormatan diberikan pada orang yang memberi."
Calvin Coolidge

Powerhouse Milik Negara

Buku ini membahas tentang pentingnya *powerhouse* untuk membangun sebuah bangsa dan bagaimana menciptakan perubahan pada *powerhouse* milik negara. Dalam hal ini kita perlu berkaca pada sejumlah *powerhouse* di berbagai belahan dunia dan meneropongnya pada tubuh *powerhouse* nasional yang bergerak dalam bidang migas, yaitu Pertamina.

Mengapa Pertamina? Jawabnya adalah karena sebuah konsep atau formula manajemen harus beranjak pada perubahan riil yang sedang terjadi dalam konteks di mana ia berada. Buku ini ditulis dalam konteks pemikiran perubahan yang sedang terjadi di Indonesia.

Sebuah konteks yang menggambarkan bagaimana Indonesia keluar dari belenggu-belenggu yang mengikatnya. Dalam konteks yang demikian, ilmu manajemen perlu mencatat, meneropong, dan memberikan pencerahan dan kontribusi agar bangsanya dapat cepat keluar dari krisis dan berjalan pada *track* yang benar.

Melalui *framework* itulah ditemukan proses perubahan yang menjadi tuntutan masyarakat, yaitu perubahan pada tubuh *powerhouse* yang bergerak dalam bidang usaha yang menyangkut hajat hidup orang banyak.

Perubahan seperti apa yang terjadi di tubuh Pertamina?

Mari kita lihat bagan di sebelah. Selama lebih dari 30 tahun, Pertamina telah menjadi alat bagi pemerintah untuk mendukung ekonomi negara. Kalau kita lihat kondisi antara tahun 1971 sampai 1975 misalnya, Pertamina telah berkembang demikian pesat. Bahkan sampai tahun 2000 saja, Pertamina berperan sebagai lembaga pengelola migas tunggal di negeri ini. Bukan cuma itu, demi kepentingan stabilitas keuangan negara, Pertamina juga menjalankan peran ganda, baik sebagai pemain di bidang migas maupun sebagai pengatur (regulator). Bahkan pada awalnya, kekayaan Pertamina telah digunakan sebagai motor bagi pembangunan industri dasar di negara ini, seperti industri besi-baja, pupuk, dan sebagainya. Namun sejak tahun 2000 segala sesuatunya telah berubah. Sejak diberlakukannya UU Migas No.22 tahun 2001, peran itu telah berubah sama sekali.

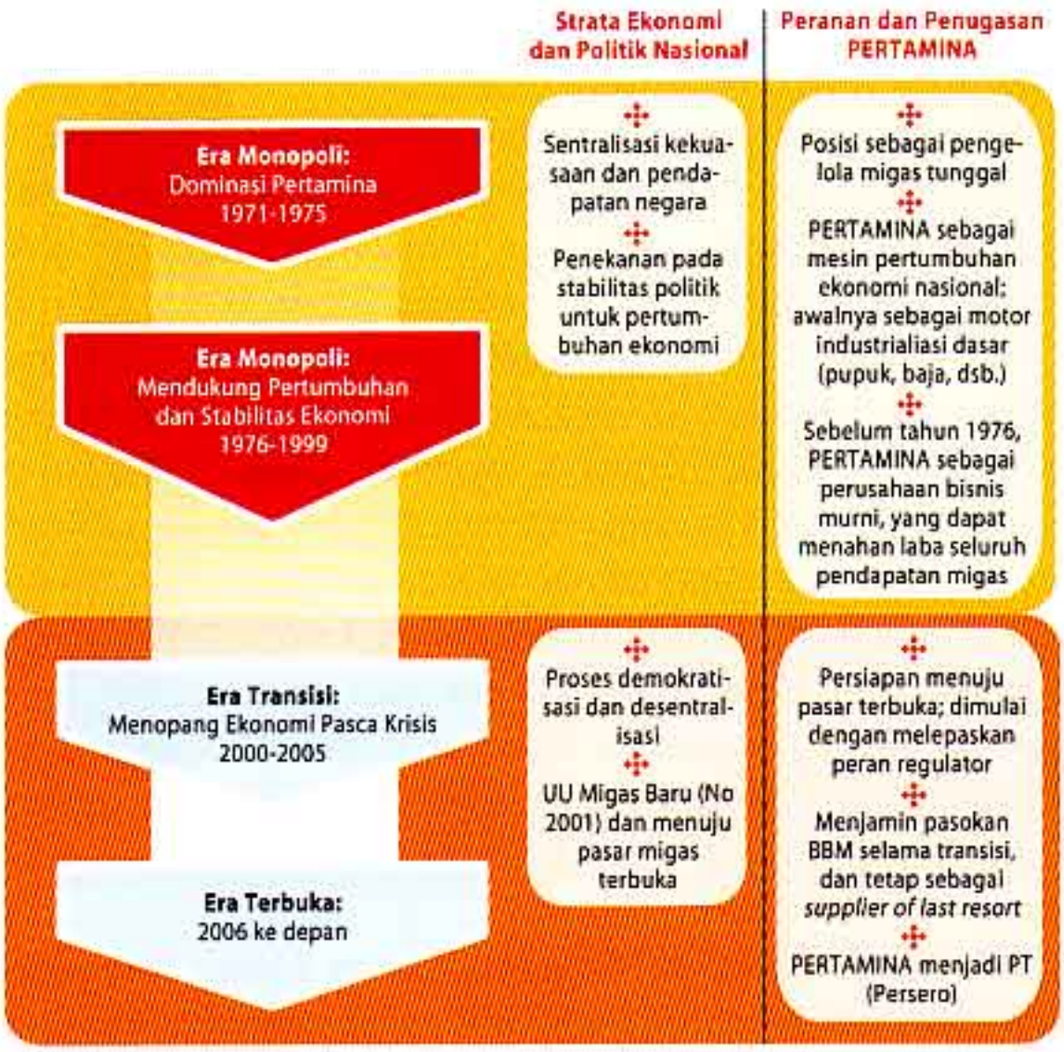
Sebelum tahun 1976, meski punya beban menanggung pembiayaan industri dasar, Pertamina memiliki banyak keleluasaan untuk mengelola keuangannya sendiri. Tapi kebebasannya itu ternyata telah membuat Pertamina terperosok dalam lembah kesulitan. Pertamina telah menjadi sangat boros. Akibatnya, Pertamina harus dikendalikan kuat-kuat oleh negara. Sejak saat itu, ia bukan lagi badan usaha (bisnis) biasa, melainkan sebagai instansi pemerintah. Cara pengelolaan keuangan, proses rekrutmen dan evaluasi karyawan, serta segala proses manajemennya mengikuti cara bekerjanya sebuah negara. Dengan demikian segala penyakit yang biasa ditemui dalam dunia birokrasi juga ditemui di Pertamina.

Pertamina bak ibarat gajah gemuk yang malas, proses bisnisnya lamban, banyak terjadi kebocoran, dan kepemimpinannya bersifat *guyub*. Pegawainya adalah birokrat, peraturannya banyak sekali, dan orientasinya bukan efisiensi atau keuntungan, melainkan melayani kebutuhan negara dan menjaga stabilisasi. Tugas utamanya adalah menjamin pasokan BBM di seluruh Indonesia.

Terlepas dari perilaku-perilaku negatif orang-orangnya, Pertamina telah memberi kontribusi yang sangat besar dan saya percaya ia bisa memberi lebih besar lagi. Syaratnya adalah berubah dan berilah dukungan yang seluas-seluasnya...

Potensi Indonesia untuk memiliki *powerhouse* yang sehat sangat besar. Potensi-potensi itu ada di BUMN, sumber daya alam dan perusahaan-perusahaan menengah.

Peranan Pertamina dari Masa ke Masa



Bahkan penetapan harga jual *output*-nya pun ditetapkan dengan keputusan presiden. Perhitungannya didasarkan pada mekanisme perhitungan *cost plus fee*. Ini berarti Pertamina mengajukan berapa besar *cost*-nya, lalu ditambah sedikit *fee* produksi dan distribusi. Ketentuan ini, di luar dugaan, ternyata telah melahirkan perilaku yang kurang sehat. Karena merasa *cost*-nya selalu ditanggung pemerintah, para eksekutif tidak terbiasa bekerja secara efisien. Belakangan diketahui bahwa ternyata untuk jenis pekerjaan yang sama, di perusahaan yang lain, tidak diperlukan jumlah tenaga kerja sebanyak yang digunakan oleh Pertamina. Ini baru contoh kecil saja.

Kenyataan ini tentu berbeda setelah UU No. 22 tahun 2001 diberlakukan. Pertamina harus berubah menjadi lembaga bisnis yang efisien dan menguntungkan. Badan hukumnya ditransformasi

menjadi sebuah persero (PT). Perannya sebagai regulator ditarik oleh negara. Bukan cuma itu, ia juga harus menghadapi pesaing-pesaing baru yang datang dari mancanegara. Artinya, Pertamina harus meningkatkan pelayanannya untuk memenangkan persaingan. Namun, di lain pihak Pertamina juga harus menyumbang keuntungan (dalam bentuk dividen) dan pajak pada keuangan negara.

Sebagai badan usaha komersial, Pertamina membutuhkan DNA baru yang tercermin dalam cara kerja dan strategi usahanya. Kalau rata-rata pegawai Pertamina pada tahun 2007 berusia 49 tahun,[2] maka dapat dibayangkan betapa sulitnya melakukan *re-code* atau melakukan transformasi cara berpikir. Belum lagi kita berbicara perilaku-perilaku yang kurang terpuji yang terjadi pada setiap mata rantai, mulai dari pengadaan, produksi, penyimpanan, sampai distribusi dan penagihan.

Supaya efisien dan menguntungkan, manajemen sebuah *powerhouse* harus berpikir integratif. Maka, Pertamina tidak cukup hanya bekerja seperti seorang pedagang yang mengejar selisih dari apa yang dibeli dengan apa yang harus dijual, melainkan juga harus meninjau seluruh mata rantai usaha, baik itu sentra-sentra yang menghasilkan uang (*profit center*) maupun yang menghabiskan uang (*cost center*). Dengan demikian Pertamina bukan hanya harus memikirkan distribusi BBM, melainkan juga logistik, kilang-kilangnya beserta upaya-upaya eksplorasi pada bahan bakar tradisional (minyak dan gas bumi), dan tentu saja eksplorasi pada bidang-bidang baru (energi alternatif seperti panas bumi).

Dengan begitu karyawan Pertamina pun harus berubah dari pegawai model birokrat atau birokrat profesional menjadi *entrepreneurial executive*, dari perilaku yang menghindari risiko menjadi perilaku yang berani mengambil dan menghitung risiko.

Memang benar bahwa terlalu dini bagi kita untuk belajar dari Pertamina. Pertamina baru saja berikhtiar dan bergerak. Ia belum menunjukkan hasil yang signifikan untuk dijadikan sebuah *success formula*. Namun, kita juga bisa belajar banyak dari *powerhouse* lain di dunia ini. Dari *best practice* itu kita bisa mengambil suatu manfaat.

Terlebih perubahan yang akan terjadi di Pertamina, hasilnya bukan saja dipengaruhi oleh cara kerja manajemen yang memimpinnya saja, melainkan juga oleh semua pihak yang berinteraksi dengannya.

Pertamina *Effects*

Lokomotif ekonomi bagi Pertamina dapat dilihat dari tiga sudut pandang, yaitu laba yang dihasilkan, jumlah pajak yang disetor ke kas negara, serta peran yang diwajibkan negara dalam melakukan distribusi BBM.

Pada tahun 2006, Pertamina berhasil membukukan laba sebesar 19 triliun rupiah. Jumlah ini mewakili sekitar 35% dari total laba seluruh BUMN Indonesia. Ini juga merupakan laba tertinggi di antara berbagai perusahaan Indonesia, melebihi perusahaan-perusahaan yang tercatat di lantai bursa. Diperkirakan, nilai kapitalisasi pasarnya mencapai US$45 miliar (setara dengan hampir Rp360 triliun). Untuk sementara waktu diperkirakan asetnya mencapai US$14 miliar (setara dengan Rp140 triliun). Tetapi bagi Dirut Pertamina, Ari H. Sumarno, angka ini masih terlalu kecil untuk menangani industri minyak. Jumlah sebenarnya mungkin jauh lebih besar lagi. Tapi harap maklum, selama 45 tahun, Pertamina harus menyerahkan kekayaannya untuk negara. Diperkirakan sudah lebih dari US$400 miliar yang masuk ke kantong-kantong kas negara, baik dalam bentuk pajak maupun infrastruktur yang dibangunnya.

Selain itu, baru kali ini Pertamina melakukan investasi. Petronas saja, setiap tahunnya menanamkan US$5 miliar dalam bentuk investasi baru.

Selain itu, lebih dari 3.000 stasiun pengisian bahan bakar umum (SPBU) yang dikelola Pertamina, menghasilkan omzet sebesar Rp700 miliar hingga Rp1 triliun per hari. Jumlah sebesar ini belum termasuk omzet yang berasal dari puluhan ribu

pengecer minyak tanah dan elpiji serta ratusan ribu pengecer oli-oli milik Pertamina.

Apakah laba Pertamina dapat ditahan untuk pengembangan usaha? Ternyata tidak. Seperti 188 BUMN lainnya, Pertamina harus menyetor 50% dari keuntungannya kepada kas pemerintah.

Dari sisi pajak, semua BUMN harus membayar pajak sebesar 30%, kecuali Pertamina yang harus membayar pajak sebesar 60%.

Dalam menjalankan peran distribusi, sesuai dengan amanat Undang-undang, Pertamina wajib mendistribusikan BBM dengan prinsip 5T, yaitu tepat waktu, tepat mutu, tepat jumlah, tepat harga, dan tepat lokasi. Peran ini bisa mendatangkan keuntungan yang besar bagi Pertamina kalau luas wilayah Indonesia hanya sebesar Singapura, atau sedatar Arab Saudi. Tetapi keadaan geografis Indonesia sungguh berbeda. Daratannya terpisah-pisah ke dalam pulau-pulau yang tersebar luas. Jadi, untuk perhitungan bisnis sulit mendapat untung.

Tambang lepas pantai di kepulauan Natuna

Peran wajib ini menghabiskan sekitar 70% dari alokasi sumber daya Pertamina. Belum lagi menghitung untung rugi dari segi biaya dan pendapatan pada SPBU di daerah-daerah terpencil. Bayangkan, SPBU di kepulauan Natuna dapat dipandang sebagai SPBU termahal di dunia. Harga jualnya, bila dibandingkan dengan biaya yang dikeluarkan (termasuk biaya pengapalan dan pengangkutan) sangat jauh timpang. Selain itu, pasarnya sungguh tidak menarik. Setiap harinya hanya ada dua atau tiga kendaraan yang mengisi bahan bakar di SPBU tersebut.

Inilah yang disebut sebagai Pertamina *effect*.

Sumber: Warta Pertamina (2000-007), Divisi Humas Pertamina.

Perubahan akan ditandai dengan rasa ketidaknyamanan dan kemungkinan Anda akan merasa diperlakukan tidak adil.

Kontras Pertamina
Antara Sebelum & Setelah Keluarnya UU No. 22/2001

1. Peranan dalam Industri

Pada Era UU No 8/1971

Regulator, Pengawas dan Operator
- Sebagai Regulator: Menentukan kebijakan dalam migas;
- Sebagai Operator: Peran monopoli (Operator tunggal di sektor hilir dan Operator hulu, menyerahkan kontrak bagi hasil dengan mitra).

Setelah keluar UU No 22/2001

- Hanya Operator (harus ikut tender apabila ingin mengelola potensi ladang minyak; kompetisi bebas di hilir, yaitu SPBU, BBM-nonsubsidi, pelumas, dan sebentar lagi BBM subsidi);
- Fungsi Regulator diberikan kepada Ditjen Migas Kementerian ESDM;
- Fungsi Pengawas diberikan kepada BP Migas.

2. Strategi

Pada Era UU No 8/1971

Menjamin pasokan BBM *at any cost* (ketahanan energi dalam negeri) melalui PSO (*Public Service Obligation*)

Setelah keluar UU No 22/2001

Profit oriented, melalui:
- Optimalisasi dan peningkatan kemampuan kilang dan perbaikan SPBU;
- Rencana investasi penambahan unit tanker;
- Restrukturisasi SDM (pengurangan jumlah karyawan dari 46 ribu di tahun-1994 menjadi 23 ribu di tahun 2006);
- Cara kerja feodalisme yang tergantikan dengan profesionalisme;
- Kerjasama dengan mitra internasional, seperti Statoil, Petronas, dan Shell;
- Rencana investasi yang maksimal (rencana investasi senilai 18,76 miliar dolar AS dalam kurun waktu 2006-2010 untuk sektor hulu dan hilir);
- Pertamina E&P memperkuat eksistensinya dalam kontribusi untuk Pertamina.

3. Mekanisme Subsidi

Pada Era UU No 8/1971

Cost plus fee:
Cost merupakan gabungan antara biaya pengadaan minyak, pengolahan dan transportasi, Pertamina diberi *fee* sebesar US$20 sen/barrel untuk biaya pengolahan dan distribusi dipotong pajak 60%.

Tak semua orang yang difoto bersama senang melihat hasil pemotretan. Seperti itu pulalah perubahan. Semua orang pertama-tama akan melihat wajahnya lebih dulu, apakah ia terlihat bagus atau tidak untuk menilai hasil kerja si fotografer.

Setelah keluar UU No 22/2001

Formula: MOPS + α
MOPS (Mid Oil Platt Singapore) merupakan harga rata-rata minyak mentah yang dijual di bursa Singapura;
Sedangkan alfa berjumlah 14,1% sebagai margin (nilai berubah-ubah sesuai negosiasi antara Pertamina dan Pemerintah).

4. Status

Pada Era UU No 8/1971

BUMN Khusus,
- Bertanggung jawab langsung kepada Presiden;
- Lima menteri sebagai pengawas;
- Diatur oleh UU Khusus (UU No.8/1971).

Setelah keluar UU No.22/2001

Persero,
- Bertanggung jawab kepada pemegang saham (berada di bawah Kementerian BUMN);
- Dewan Komisaris sebagai pengawas;
- Diatur oleh UU Persero seperti PT-PT yang lain kecuali masalah deviden.

5. Kewajiban Keuangan terhadap Negara

Pada Era UU No.8/1971

- Pada era kepemimpinan Ibnu Sutowo, 100% dikelola Pertamina (yang seharusnya 60 % negara, 40% Pertamina);
- Sesudah Ibnu Sutowo, 100% diberikan kepada negara, melalui mekanisme *cost plus fee* untuk BBM.

Setelah keluar UU No.22/2001

Terdiri atas Empat Kewajiban:
- 60% dari penerimaan bersih hasil operasi sendiri Pertamina;
- 60% dari penetapan retensi dan penerimaan bonus dalam rangka kontrak bagi hasil dengan pihak ketiga;
- 80,8% dari penerimaan hasil bersih hasil usaha lapangan pendopo dan lirik (eks PT Stanvac);
- 50% dari laba bersih operasi sendiri sebagai bagian laba Pemerintah.

6. Anak Perusahaan

Pada Era UU No.8/1971

Supporting

Setelah keluar UU No.22/2001

Harus menguntungkan atau ditutup

7. Persaingan

Pada Era UU No.8/1971	Setelah keluar UU No.22/2001
Tidak ada (monopoli)	Nyata, terutama di sektor hilir, kompetitor memasuki kantong-kantong yang menguntungkan (industri & SPBU) secara agresif

8. Logo

Pada Era UU No.8/1971	Setelah keluar UU No.22/2001
Kuda Laut Kembar	Panah Berbentuk P

9. Budaya Korporat

Pada Era UU No.8/1971	Setelah keluar UU No.22/2001
Birokratis (Lembaga Pemerintah)	Profesionalisme, 4C (*Clean, Confident, Customer Focus, Competitive*), *market oriented*

10. Karyawan

Pada Era UU No.8/1971	Setelah keluar UU No.22/2001
Birokrat, pengatur permainan dan menunggu	Profesional, *entrepreneurial*, melayani

11. Sistem Remunerasi

Pada Era UU No.8/1971	Setelah keluar UU No.22/2001
Senioritas (urut kacang)	Meritokrasi (berdasarkan kinerja)

12. Pelayanan

Pada Era UU No.8/1971	Setelah keluar UU No.22/2001
Seadanya, menunggu konsumen datang	Kebersihan, keramahan, kejujuran dan keindahan

Sumber: Diolah dari WP (Warta Pertamina) 1970-2007.

Parlemen (DPR), para politisi, para elit, presiden, jajaran di birokrasi dan di lembaga-lembaga regulasi di bidang migas, para kepala daerah, konsumen, mahasiswa, dan para pemangku kepentingan lainnya semua berkepentingan terhadap masa depan Pertamina.

Proses Perubahan yang Panjang

Namun, siapa pun yang berubah tentu tahu, betapa besar tantangan dan masalah yang harus dihadapi. Perubahan itu tidak mudah. Anda akan berhadapan dengan berbagai tantangan, baik dari luar maupun dari dalam Pertamina sendiri. Apalagi perubahan pada sebuah *powerhouse* milik negara. Sebagai sebuah *powerhouse*, pengaruhnya begitu luas dalam masyarakat. Apalagi kalau *powerhouse* itu berbentuk Badan Usaha Miliki Negara (BUMN). BUMN adalah *an open system*. Dengan demikian, selalu saja ada campur tangan pihak luar yang dapat mengganggunya sehingga perubahan di dalam tubuhnya tidak selalu dapat berjalan mulus.

Perhatikanlah, perubahan di tubuh Pertamina sendiri sesungguhnya sudah mulai distimulasikan sejak tahun 1994, yaitu saat Pertamina masih dipimpin oleh Faizal Abda'oe dan diteruskan serta dipertajam oleh para penggantinya. Sayang sekali, situasi politik saat itu belum memungkinkan Pertamina untuk mengambil langkah-langkah drastis. Pemerintahan berganti-ganti, demikian juga orang-orang yang dipercaya memimpin Pertamina.

Dalam kurun waktu yang singkat (antara tahun 1998 sampai 2006), Pertamina telah dipimpin oleh enam orang direktur utama yang memimpin dalam waktu yang amat singkat, yaitu antara 9 bulan hingga 3 tahun (lihat Tabel 3).

Dengan begitu praktis di usia jabatan yang singkat itu mereka sulit mewujudkan perubahan yang diharapkan.

Syukurlah, titik-titik terang perubahan di Pertamina itu akhirnya tampak juga. Sejak dilantik pada bulan Maret 2006, direksi baru Pertamina langsung menyuarakan amanat perubahan. Beruntung dirut baru Pertamina bukanlah orang baru yang datang dari luar. Ia adalah sosok yang besar di dalam, tetapi selalu ikut dalam program transformasi yang dijalankan sejak tahun 1994. Jadi, begitu duduk di kursi direksi ia tidak perlu lagi melakukan reorientasi, melainkan bisa langsung bergerak.

"Sembilan puluh sembilan persen kegagalan akan menimpa orang-orang yang memiliki kebiasaan membuat-buat alasan."
George Washington

Ia juga seorang yang mencintai dan memimpikan perubahan. Walaupun dasarnya adalah seorang *engineer*, tapi ia sudah melewati proses yang matang. Ia sudah terlibat dalam proses perubahan yang dipimpin oleh para pendahulunya, pro persaingan dan berpikir terbuka. Namun, yang juga lebih penting adalah, ia masuk *at the best time*. Artinya, pada saat ia memimpin, Pertamina sudah berubah menjadi persero 100% dan sikap pemerintah terhadap Pertamina sudah jauh lebih jelas.

Kondisi yang dihadapi oleh Ari H. Soemarno ini berbeda benar dibandingkan kondisi yang dihadapi oleh Widya Purnama yang medannya sangat bergejolak (*highly turbulent*), tidak ada *cash flow* yang memadai, dan tekanan-tekanan luar yang sangat besar.

"Kalau Anda sudah mengangkat-nya, percayailah. Tapi meski bukan Anda yang mengangkat mereka di posisi yang terhormat, hormatilah. Hanya dengan itu pula Anda akan dihormati."

Tetapi setiap kali sebuah *powerhouse* berubah, ia harus diikuti dengan perubahan yang memadai dari lingkungannya. Cara berpikir para pemimpin, para elit, pengamat ekonomi dan politik, parlemen, pemasok dan distributor, juga harus ikut berubah.

Inilah susahnya. Sering kali *powerhouse* sudah berubah tetapi cara berpikir mereka semua tetap sama. Akibatnya, jerih-payah yang telah dibangun bisa kembali ke titik nol. Orang-orang yang tak mau berubah itu selalu menilai *powerhouse* dari kacamatanya yang lama. Mereka mengucapkan kata-kata yang tetap sinis, pesimis, dan usang. Namun, semua itu tetaplah merupakan bagian dari sebuah perubahan yang harus diperjuangkan setiap bangsa. Tanpa modal sosial yang memadai, *powerhouse* akan berjalan tertatih-tatih dan kesejahteraan suatu bangsa akan jalan di tempat, miskin karena ulah berpikirnya sendiri.

Tapi baiklah kita bermetafora. Dalam metafora, Pertamina dapat diibaratkan sebagai seekor gajah, yaitu gajah yang tengah tertidur. Dan Anda tentu tahu, tidak mudah mengajak gajah berdansa, apalagi gajah yang begitu besar yang, maaf, malas bergerak. Namun, kalau gajah-gajah sudah bergerak harap Anda waspada: tak satu pun raja hutan yang sanggup menembus, apalagi menerkamnya. Gajah perang tentu luar biasa!

Direksi Pertamina Sejak 1957

1

Ibnu Sutowo
1957 – 1976
(19 tahun)
Perwira Militer

2

Piet Haryono
1976 – 1981
(5 tahun)
Perwira Militer, mantan Direktur Anggaran DepKeu RI

3

Joedo Sumbono
1981 – 1984
(3 tahun)
Perwira Militer

4

A.R. Ramly
1984 – 1988
(4 tahun)
Perwira Militer, mantan Dirut PT Timah

5

F. Abdabe
1988 – 1998
(10 tahun)
Karier Internal

6

Soegijanto
1998
(9 bulan)
Karier Internal

7

Martiono Hadianto
1998 – 2000
(1 tahun 2 bulan)
Pejabat Tinggi DepKeu RI

8

Baihaki Hakim
2000 – 2003
(3 tahun 6 bulan)
Mantan PresDir PT Caltex

9

Ariffi Nawawi
2003 – 2004
(10 bulan)
Karier Internal

10

Widya Purnama
2004 – 2006
(1 tahun 7 bulan)
Mantan Dirut PT Indosat

11

Arie H. Soemarno
(2006 - sekarang)
Karier Internal

Sumber: Divisi Humas Pertamina

Kala Perusahaan Menjadi Urusan Banyak Orang

Meskipun hukum bisnis menegaskan perlunya pemisahan dan pembatasan campur tangan pihak-pihak yang terlibat terhadap sebuah badan hukum perusahaan, dalam dunia riil praktiknya bisa berbeda. Pertamina dan Posco misalnya, sama-sama menghadapi intervensi dari Bank Dunia. Selain itu, para politisi dengan segala kepentingannya, baik yang benar-benar ditujukan untuk membangun negara maupun semata-mata kepentingan pribadi, sangat kental mewarnai keputusan bisnisnya. Besok lembaga legislatif, lusanya mungkin kalangan eksekutif sendiri yang melakukan campur tangan.

Kenyataan ini tentu bukan hanya dialami oleh para pemimpin *powerhouse* dari benua Asia saja, melainkan juga terjadi di belahan dunia lainnya. Pada tahun 2005 misalnya, pemerintah Amerika Serikat yang sedang berkuasa menginstruksikan agar para pemegang saham dan Direksi Unocal76 menolak tawaran akuisisi senilai US$18,5 miliar dari CNOOC (China). Alasannya adalah demi keamanan negara. Bagi pemerintah Amerika, menjual *powerhouse* artinya sama saja seperti menggadaikan salah satu pilar bangunan rumahnya kepada salah seorang tetangganya.

"Manusia dapat berpikir. Lalu mengapa tidak berpikir akbar?"
Donald Trump

Singkat cerita, berkat campur tangan negara, Unocal76 cuma beralih ke tangan Chevron, perusahaan migas lain yang sama-sama berasal dari Amerika Serikat, dengan nilai akuisisi "hanya" US$16,4 miliar. Padahal, kalau dibeli oleh CNOOC, nilainya bisa jauh lebih tinggi.[3]

Pada tahun 2006 campur tangan lain juga terjadi di Prancis, saat direksi dan pemegang saham pada dua buah perusahaan energi milik publik—Gaz de France dan Suez—diperintahkan untuk melakukan merger. Perintah ini langsung dikeluarkan oleh perdana menteri, Dominique de Villepin.[4] Merger itu, katanya, perlu dilakukan, agar *powerhouse* negara steril dari tangan-tangan asing, dan energi tetap berada dalam kendali orang Prancis sendiri (*Economist*, 2006).

Kisah penggabungan, pemisahan, penjualan, atau apa pun juga dari sebuah *powerhouse* biasanya selalu menarik perhatian banyak pihak. Campur tangan serupa ini adalah wajar

terjadi di mana-mana, apalagi bila menyangkut kepentingan yang lebih luas. Namun, campur tangan tentu ada batasnya.

Berikut adalah jenis campur tangan yang masih ditemui di negara-negara yang manajemen pemerintahannya sangat konvensional, yang seharusnya dihindari, baik oleh kepala negara, menteri teknis dan anggota kabinet, jajaran birokrasi, para politisi dan pimpinan partai politik, elit bangsa, dan badan-badan hukum.

Campur Tangan Teknis

Melibatkan diri dalam hal-hal teknis pelaksanaan perusahaan, apakah dalam bentuk kegiatan produksi, eksplorasi, distribusi atau menganjurkan pemakaian barang-barang tertentu. Kalau terjadi hal-hal yang tidak diinginkan, siapa yang harus bertanggung jawab? Karena direksi adalah orang yang ditunjuk secara resmi untuk memimpin perusahaan, dan direksi diawasi oleh komisaris perusahaan, sewajarnyalah mereka sendiri yang memutuskan dan mereka bertanggungjawab penuh terhadap apa yang diputuskan.

Campur Tangan Orang

Meski sudah diucapkan berkali-kali agar pihak-pihak di luar pemegang saham tidak mencampuri siapa yang duduk dalam jajaran pimpinan di perusahaan milik publik, sampai hari ini ternyata masih banyak ditemui kasus serupa. Orang-orang yang tidak berkompeten biasanya ingin duduk dalam jajaran direksi

Kala Anda hendak campur tangan, hendaknya yakinkan dulu dua hal ini: Tangan Anda benar-benar bersih dan hati Anda benar-benar tulus.

dan pimpinan bukan untuk membantu, melainkan untuk menggang-gu dan mengambil sesuatu. Siapa pun yang duduk dalam jajaran pimpinan harus melalui proses penyeleksian yang ketat dan setelah duduk dapat saja diganti kalau kurang dapat bekerja sama dalam tim dan tidak menunjukkan kinerja yang memadai.

Campur Tangan Pemeriksaan (*Super-Extensive Control*)

Sebagai perusahaan yang besar dan berdampak besar bagi negara, *powerhouse* sudah dengan sendirinya memiliki pengawas-pengawas dalam bidangnya masing-masing. Ketika seorang pemimpin *powerhouse* diangkat, mereka harus dapat dipercaya, dan hendaknya benar-benar dipercaya. Namun, negara sering kali melakukan pengawasan yang berlebihan sehingga kinerja direksi dapat terganggu karena konsentrasi pekerjaan akan menjadi lebih difokuskan pada melayani pemeriksaan daripada menggerakkan perubahan. Selain itu, masih banyak ditemui pemeriksaan paradigma lama, yang cenderung mengada-ada, dengan prinsip bahwa setiap pemeriksaan harus dapat menemukan sesuatu.

Hukum diadakan untuk memberikan keadilan. Siapa yang memegang palu mewakili kehendak Tuhan. Siapa yang memainkan palu berarti melawan kehendak Tuhan.

Campur Tangan Hukum

Salah satu ketakutan dan gangguan yang banyak dirasakan dewasa ini adalah campur tangan hukum. Direksi dan pimpinan perusahaan yang buta hukum biasanya cepat menjadi takut bila kepadanya disodorkan selembar surat pemanggilan dari kantor lembaga-lembaga penegak hukum.

Pemanggilan pemeriksaan yang terjadi berulang-ulang tanpa dasar yang kuat, yang hanya berdasarkan laporan-laporan yang diajukan menjelang pergantian direksi atau karena kepentingan tertentu, dapat membuat konsentrasi dan emosi pemimpin *powerhouse* terganggu.

Hendaknya para penegak hukum memiliki kepekaan yang cukup dan pengetahuan bisnis yang memadai untuk menindaklanjuti mana laporan yang dapat dipercaya dan mana yang tidak.

Campur Tangan Lesgislatif

Belakangan ini banyak dijumpai kasus campur tangan yang demikian besar yang dilakukan oleh para politisi terhadap *powerhouse* milik negara.

Kalau badan-badan milik negara itu telah berubah statusnya menjadi persero, seharusnya para politisi dapat meminimalkan intervensinya dengan hanya berhubungan dengan para pejabat negara.

Pemanggilan dalam bentuk dengar pendapat, sering kali berlangsung mendadak, bertele-tele, dengan materi pertanyaan yang terlalu teknis, bahkan *out of context*. Selain itu, ajang dengar pendapat dengan para politisi berlangsung tidak imbang, di mana masing-masing anggota parlemen punya kecenderungan memberi pertanyaan dalam bentuk orasi yang berapi-api dan cenderung meremehkan, atau bahkan mengancam untuk meminta agar pemegang saham mengganti mereka. Campur tangan yang demikian sangat menyita waktu, mengganggu keseimbangan emosi pemimpin perusahaan dan dapat membuat *powerhouse* kehilangan kepemimpinan dan arah.

Tentu saja masih ada banyak bentuk campur tangan atau intervensi lainnya, tetapi kelima bentuk yang disajikan di atas adalah campur tangan yang paling sering terjadi dan sebaiknya dapat diminimalkan. Hendaknya selalu diingat, meski namanya *powerhouse*, direksi itu adalah manusia biasa yang hanya punya waktu yang sangat terbatas, sementara persoalan yang dihadapinya sangat tidak terbatas. Oleh sebab itu, lebih baik dibuatkan sistem pengawasan yang memadai, yang dilengkapi dengan pihak-pihak yang diizinkan terlibat secara resmi, daripada membiarkan setiap orang ikut mengurus dan punya hak untuk mengaturnya. Itulah yang terjadi pada negara-negara yang berhasil memasukkan *powerhouse* miliknya ke dalam daftar 500 perusahaan global yang disegani.

"Semua berpulang pada diri kita sendiri: Menjadi pengecut atau penentu. Menerima rasa pahit atau menjadi lebih baik. Fokus pada kesulitan atau kemungkinan-kemungkinan."
Ron Kaufman

Cultural Clash BUMN-Parlemen

Terselubung, namun kadang terungkap ke atas permukaan, ada semacam "benturan budaya" (*cultural clash*) antara BUMN dan Parlemen. Jelas ini bukan benturan antara pemerintah (Kementerian Negara Badan Usaha Milik Negara) dan DPR, melainkan antara badan-badan usaha (milik negara) dengan DPR. Entah disadari atau tidak, kelak, benturan ini akan sangat memengaruhi kinerja BUMN itu sendiri.

Memang parlemen punya hak bertanya dan hak inisiatif. Tetapi pertanyaan yang bukan pada tempatnya, perintah-perintah atau campur tangan yang berlebihan dalam kerangka budaya pengelolaan yang berbeda dapat menimbulkan turbulensi yang pada akhirnya memupuskan harapan terciptanya BUMN yang sehat dan menyejahterakan bangsa.

Cultural Clash dan Turbulensi

Bukan hal yang baru lagi kita saksikan benturan demi benturan antara direksi BUMN dengan para anggota DPR sehingga menimbulkan gunjingan-gunjingan yang kurang sehat baik di gedung DPR itu sendiri, di perusahaan, maupun di media massa. Benturan yang paling sederhana dan paling sering terjadi adalah saling tarik urat tentang hal-hal yang bersifat operasional, mulai dari pembelian bahan baku, mesin dan teknologi, sampai penetapan harga eceran produk, pemutusan hubungan kerja, dan pengangkatan konsultan.

Benturan yang lebih tinggi tensinya adalah ketika direksi BUMN berbeda pendapat dan tidak bersedia menjelaskan hal-hal yang dianggapnya sudah bukan kewenangan DPR untuk bertanya sehingga mengakibatkan keluarnya rekomendasi agar menteri BUMN mengganti direksi yang dianggap *ngeyel* itu. Atau campur tangan dengan dalih seakan-akan mau mendamaikan, konflik yang diungkap media massa antara seorang direktur utama dan komisaris utamanya, dan yang paling kontroversial adalah campur tangan terhadap rekening badan usaha milik negara.

Direksi BUMN memiliki tatakrama bisnis yang didasari hubungan jangka panjang, sementara DPR kita dewasa ini memiliki budaya orasi, cenderung menekan, investigatif, dan kental nuansa kepentingannya.

Kalau benturan-benturan seperti itu belum dianggap penting, bukalah memori Anda dan barangkali Anda masih ingat kasus pengusiran direksi BUMN oleh para anggota DPR yang merasa "terhina" karena direktur utama BUMN yang diundang tidak dapat hadir bersama-sama dengan direksi lainnya.

Tamu yang diundang kalau diusir tentu tidak enak, dipermalukan, dimarah-marahi, dicampur-tangani dan ditekan sama saja rasanya. Bukan rahasia umum lagi, kejadian-kejadian di gedung parlemen telah cukup menimbulkan persoalan *office politics* serius yang berakibat rusaknya *social capital* (khususnya ikatan saling percaya dan respek) terhadap para direksi yang sedang berjuang mengatasi persoalan-persoalan internal yang sangat rumit.

BUMN adalah dinosaurus. Badannya besar tapi gerakannya lamban sehingga nyaris punah. Kalau tidak kuat kepemimpinan direksinya, ia akan segera mati. Meski banyak yang memiliki aset dan omzet yang besar, rata-rata gaji direksi BUMN jauh di bawah gaji pasar yang berlaku. Tekanan yang mereka hadapi dari para politisi dalam operasional perusahaan sehari-hari tidaklah ringan. Belum lagi ancaman-ancaman terhadap pelanggaran hukum karena kesalahan-kesalahan bersama atau kelalaian pengelolaan.

Semua itu dapat menimbulkan gejolak turbulensi dalam u-

Wakil rakyat yang terhormat, berorasilah saat kalian menjadi juru kampanye. Namun, berpikirlah dan berucaplah dengan santun kala menangani rakyatmu.

saha. Apa yang kita maksud dengan turbulensi? Salah seorang mantan direksi BUMN menyebutnya sebagai keadaan di mana direksi menghabiskan lebih banyak waktu untuk mengurusi hal-hal nonbisnis ketimbang bisnis. Bisnis yang tak sempat diurus ibarat bola besar yang kempis, anginnya masih ada sehingga layak disepak, tetapi bentuknya tidak bundar dan daya pantulnya berkurang. Maka, tendangan sekuat apa pun terasa sia-sia dan berat dimainkan.

Meski tidak 100%, saya menduga sekitar 10% hingga 30% penyumbang kerugian (atau *opportunity loss*) BUMN (khususnya yang strategis) dapat berasal dari *cultural clash* antara BUMN dan lembaga-lembaga resmi yang cenderung kurang percaya pada BUMN, dan terutama parlemen. Ia bergerak seperti bola salju yang menggulung melalui berbagai kesalahan langkah sehingga menimbulkan apa yang disebut ahli manajemen Richard Daft sebagai *the escalation commitment* (kesalahan terus menerus yang disangkal, namun menukik ke bawah).

"Cuma ikan mati sajalah yang terbawa arus."
anonim

Stigma Perusahaan Rugi

Benturan budaya tentu tidak berdiri sendiri. Semua ini sebenarnya berawal dari cara berpikir *paradox* atau mendua yang selalu terbawa sepanjang sejarah. Saat ini misalnya, BUMN diharapkan meraih keuntungan, namun di lain pihak kita membiarkan stigma bahwa perusahaan negara tak bisa untung, tidak efisien dan pelayanannya buruk. Itulah stigma yang diambil dari fakta-fakta yang terjadi di negara-negara komunis yang sudah berlalu masanya. Kita juga menerapkan GCG habis-habisan, tapi kita tetap saja tidak percaya

pada kepemimpinan di BUMN dan membelenggunya dengan berbagai rasa tidak percaya.

Semua yang kita pikirkan itu kelak akan menjadi kenyataan karena kita adalah apa yang kita pikirkan. Dan apa yang kita pikirkan itu adalah apa yang akan kita kerjakan. Kecuali kita bisa keluar dari pikiran itu dan beranggapan bahwa negeri ini bukanlah republik maling, masih banyak orang baik yang ada di bangsa ini, dan pikiran-pikiran positif lainnya, niscaya kita akan sulit keluar dari lingkaran itu.

Negara-negara yang pemimpinnya kuat, dan menghargai profesionalisme, terbukti mampu menjadikan perusahaan milik negaranya sebagai simbol kesejahteraan, dan simbol keunggulan daya saingnya. Dari daftar 500 perusahaan global (Fortune Global 500) misalnya, terdapat 20 perusahaan negara asal China, 6 dari India dan masing-masing 1 dari Thailand, Malaysia, dan Singapura. Ketika para ekonom neoklasik menyuarakan privatisasi, negara-negara di atas justru menunjukkan bahwa mereka mampu bekerja profesional dan menjadi investor global yang merambah ke berbagai penjuru dunia.

Saya akan menutup tulisan ini dengan menyerukan agar kita menata kembali pola pikir kita, pola kerja antarinstitusi, dan hentikan cara pandang yang merendahkan satu sama lain. Stop intervensi dan batasi keterlibatan, beri ruang pada porsi masing-masing. Emosi, amarah, dan budaya orasi yang kita anggap biasa dalam dunia politik hanya akan menimbulkan gelombang turbulen yang menyengsarakan. Biarlah dunia usaha menggelorakan aura cahayanya karena kita bebaskan belenggu-belenggunya.

(Kolom Rhenald Kasali, dimuat di harian *Bisnis Indonesia*, 6 Februari 2007, halaman 7)

TIGA

The First Curve

Pada akhir tahun 1957, Bung Karno mengeluarkan keputusan untuk mengangkat Ibnu Sutowo sebagai Direktur Utama PT Permina (Perusahaan Minyak Nasional). Mayoritas orang terdekat Bung Karno kemudian bereaksi keras. Ibnu Sutowo di mata mereka merupakan seseorang yang "terlalu panjang akal". Pintar dalam pengelolaan perusahaan, tetapi cenderung menjalankannya secara sentralistis. Belum lagi gosip-gosip miring mengenai gaya hidupnya yang mewah ketika menjabat Direktur Utama Perusahaan Tambang Minyak Sumatera Utara (PTMSU).

"Saya bisa" adalah jawaban yang menyembunyikan masalah. "Saya tidak dapat" hanya menjadi jawaban terhadap kegagalan. " Saya akan coba" adalah jawaban orang yang tertantang.

"Bahkan isme-isme besar sekalipun, memerlukan penyegaran. Apalagi sekadar logo."

Ibnu Sutowo

Mendengar tanggapan tersebut, Bung Karno tetap maju terus. Katanya, "Saya tahu semua itu, tetapi selama dia (Ibnu Sutowo) mampu menyediakan uang untuk negara sebesar sepuluh juta dolar, saya akan mengijinkan dirinya untuk mengambil satu juta dolar."[1] Bagi Bung Karno, PT Permina sangat membutuhkan sentuhan midas (dalam legenda Yunani artinya mempunyai sentuhan emas) dari seorang bermental wirausaha, yang kebetulan ada dalam sosok Ibnu. Masalah mengenai terjadi penyimpangan atau gaya sentralistis dalam pengelolaan, Bung Karno menyebutnya sebagai insentif untuk Ibnu. Pada tanggal 10 Desember 1957, Ibnu Sutowo akhirnya tetap dilantik oleh Bung Karno di Istana Negara, dan sejak saat itu PT Permina resmi beroperasi (sekaligus ditetapkan sebagai hari jadinya PT Pertamina).

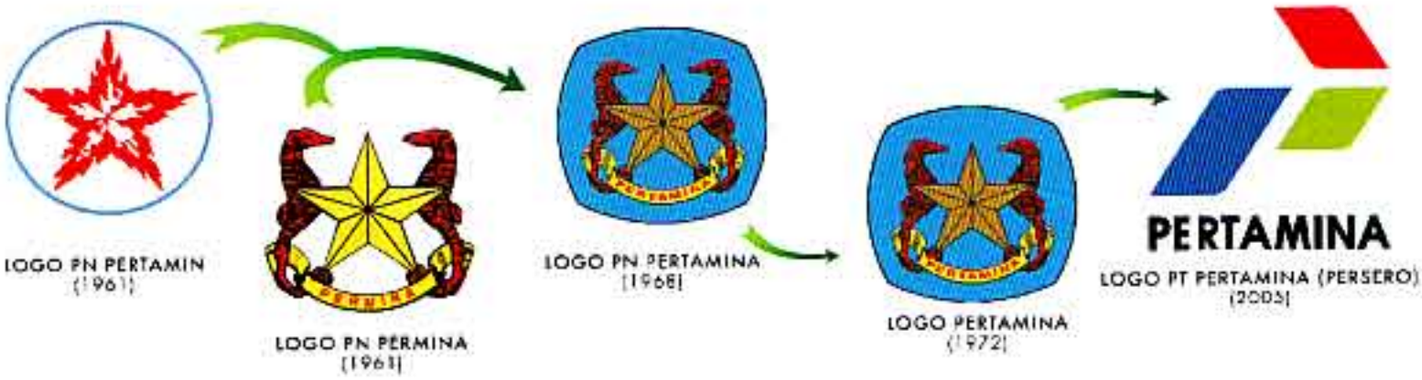
Lahirnya Pertamina sebagai *Powerhouse*

Ibnu Sutowo mungkin terlahir sebagai tokoh kontroversial. Di satu sisi, Ibnu banyak dituduh sebagai sosok arogan yang menempatkan dirinya di atas hukum, dan sekaligus membuat perusahaan yang dipimpinnya (Permina dan kemudian Pertamina) menjadi "negara dalam negara".

Sejarah Nama Pertamina

Pertamina merupakan hasil Merger antara PN Permina dengan PN Pertamin pada tanggal 20 Agustus 1968. Merger ini dibentuk berdasarkan Keputusan Presiden Soeharto. Merger itu datang dari Prof Sumantri Brodjonegoro, Menteri Pertambangan dan Gas ketika itu. Kepada Soeharto ia mengatakan, "Saya berkesimpulan jalan terbaik adalah menggabungkan keduanya (PN Permina dan PN Pertamin menjadi Pertamina), daripada yang satu bergerak di bidang produksi dan yang lain di bidang pemasaran dalam negeri. Dengan jalan ini kita bisa memusatkan tenaga, modal, dan sumber daya yang terbatas. Kekurangan tenaga kerja merupakan faktor yang penting. Saya mempertimbangkan pentingnya persaingan, tapi hal tersebut tidak meniadakan pertimbangan lain."

Sumber: Buku 40 Tahun Pertamina (1957-1997): "Dari Puing-puing ke Masa Depan"



LOGO PN PERTAMIN (1961)

LOGO PN PERMINA (1961)

LOGO PN PERTAMINA (1968)

LOGO PERTAMINA (1972)

LOGO PT PERTAMINA (PERSERO) (2005)

Anehnya, Ibnu juga tidak menampik hujatan ini. Katanya, *"Saya membantu militer dalam proyek mereka, dan Anda tidak akan menemukan jalan, sekolah atau rumah sakit yang tidak dibantu oleh dana Pertamina. Saya tidak suka dengan peraturan birokrasi dan para teknorat yang didukung oleh IMF dan Bank Dunia yang mencoba menutup jalan kehidupan Pertamina."*[2] Tetapi di sisi lain, melalui tangan dinginnya, Permina dan kemudian Pertamina dapat berubah menjadi perusahaan negara "biasa" menjadi *powerhouse* kelas dunia.

Di bawah kepemimpinan Ibnu Sutowo (1968-1975) kemajuan Pertamina memang luar biasa. Pertamina dapat dikatakan *powerhouse* yang berperan sekaligus sebagai agen pembangunan. Ia tidak hanya membangun sekolah atau jalan, seperti yang dikatakan oleh Ibnu, melainkan juga berperan sebagai ibu yang melahirkan industri-industri berat Indonesia seperti besi baja (Krakatau Steel) dan pupuk (Pupuk Pusri dan Pupuk Kaltim). Pertamina juga turut aktif "mempercantik" negara ini. Taman Mini Indonesia Indah, Patung Pemuda Membangun di Bundaran Senayan, serta berbagai fasilitas kelas satu di berbagai daerah merupakan contoh-contohnya.

Depo Plumpang

Dari segi bisnis, aset Pertamina tidak terbatas pada ladang minyak warisan Belanda pasca nasionalisasi semata. Aset Pertamina berkembang biak ke dalam jasa rumah sakit (1972), industri jasa penerbangan (1974), perhotelan (1971), kilang minyak (Cilacap 1974), depo-depo minyak (Depo Plumpang 1971), pengangkutan BBM dengan tanker (91 tanker dengan bobot 1,082,256 dwt), dan lain sebagainya.

Pertamina juga menjadi salah satu pemimpin dalam teknologi migas dunia. Di tahun 1974, Pertamina dan Atlantic Richfield Company dan Fluor Corporation dari Amerika Serikat membangun pabrik *Liquid Petroleum Gas* (LPG) di lepas pantai Pulau Jawa. Pabrik yang berkapasitas 75 ribu barrel per hari ini memisahkan propane dan butane gas alam yang dihasilkan oleh lapangan minyak Ardjuna, yang terletak pada area kira-kira 90 mil dari sebelah Timur Laut Jakarta. Tidak hanya modern, tetapi merupakan pabrik pertama di dunia yang dilengkapi dengan seluruh fasilitas pemisahan, penyimpanan dan pengapalan LPG.

Di antara sejumlah prestasi itu, mungkin yang paling fenomenal adalah pola Kontrak Kerja Sama Produksi (*Production Sharing*). Antara tahun 1960-1970-an sangat sedikit perusahaan migas dari dunia ketiga yang berani meminta pembagian hasil yang "adil" dengan perusahaan migas dari Barat. Mayoritas kepala negara sudah cukup senang dengan pembagian hasil sebanyak 25/75. Pertamina di bawah Ibnu memperoleh pembagian hasil 80/20 bagi Indonesia.

Dengan prestasi ini, sampai dengan pertengahan tahun 1970-an, Pertamina merupakan *powerhouse* terbesar dari dunia ketiga.

Kesuksesan Zeus, Centralistic *Entrepreneurship*

Kesuksesan pada dasarnya merupakan buah dari sebuah proses adaptasi yang dilakukan oleh makhluk hidup terhadap lingkungannya. Filosofi ini juga menjadi kunci sukses dari para *powerhouse* di mana saja mereka hidup.

Pertamina di bawah Ibnu merupakan organisasi Zeus. Tidak seperti sekarang di mana BUMN banyak diganggu kiri dan kanan sampai level operasional. Pertamina di bawah kepemimpinan Ibnu Sutowo ketika itu dapat membuat keputusan bernilai ekonomis atau berisiko tinggi tanpa harus berkonsultasi dengan siapa pun. Ibnu juga berani menerobos belenggu-belenggu birokrasi, baik internal maupun pemerintahan. Dan memang, keadaan di sekelilingnya sangat mendukung langkahnya.

Akar dari terjadinya organisasi model Zeus adalah sosok pemimpin dan mandat kekuasaan baik dari negara maupun pemegang saham yang digenggamnya.

Organisasi Model Zeus

Zeus dewa petir, menurut mitologi Yunani, adalah dewa tertinggi dalam Pantheon (kumpulan majelis dari 12 dewa) di gunung Olympus. Zeus merupakan pemimpin absolut dan berdiri di atas semua hukum. Ia dapat menghukum, memberi penghargaan, menjamin perdamaian baik di antara para dewa yang saling bersengketa, maupun antar manusia tanpa dapat diganggu gugat.

Organisasi Zeus adalah organisasi yang diibaratkan Charles Handy (1987) sebagai laba-laba yang membentuk jaring-jaring dengan ia sendiri sebagai pusatnya. Namun, karena karakternya informal, ia membiarkan dirinya dikelilingi oleh kolega-kolega yang tidak tersusun dalam hierarki, melainkan secara organis. Jadi, perusahaan Zeus adalah perusahaan yang dikendalikan langsung oleh pemilik atau pimpinan utamanya sebagai sumber kekuasaan.

Sumber: Charles Handy (1987), *The Gods of Management*

Perhatikanlah tindakanmu karena ia akan membentuk kebiasaan...

Perhatikanlah kebiasaaan-kebiasaanmu karena ia akan membentuk karakter.

Pada dekade 1950-an sampai dengan 1970-an, figur pemimpin umumnya bersifat karismatik. Pada era ini lahir nama-nama besar seperti Soekarno, John F. Kennedy, Joseph Stalin, Mao Ze Dong dan lain sebagainya. Dalam lingkup yang lebih kecil, seorang Ibnu Sutowo muncul sebagai pemimpin yang kharismatik, bak Zeus bagi Pertamina

Soekarno

John F. Keneddy

Joseph Stalin

Mao Ze Dong

Karakter berbeda dari reputasi.

"Seseorang mungkin telah melakukan kesalahan. Dan Anda bukan memperbaikinya, tetapi justru meneruskannya. Koreksi memerlukan orang-orang yang berani, sebab ia akan berhadapan dengan tirani yang seakan-akan benar."

Sementara itu lingkungan kekuasaan politik juga berembus sejuk ke arah Ibnu Sutowo. Beralihnya kekuasaan dari Bung Karno ke Soeharto tidak membuat Ibnu Sutowo goyah. Bahkan Pertamina mendapatkan semacam *windfall* ketika Orde Baru mulai berkuasa.

Melalui UU No. 8 Tahun 1971, Pertamina malah dijadikan satu-satunya badan usaha yang diatur secara khusus melalui suatu Undang-undang. UU ini ibarat pedang maha sakti dalam operasional sehari-hari Pertamina.

Pertamina menjadi satu-satunya institusi atau "semacam perusahaan" yang mempunyai kuasa penuh (baca: monopoli) dalam tataran strategis maupun teknis operasional pada industri migas di Indonesia. Menurut Undang-undang ini, Pertamina bukanlah institusi pemerintah dan juga bukan merupakan persero. Pertamina adalah kepanjangan tangan pemerintah dalam pengelolaan migas. Pertamina tidak dibagi atas saham-saham sebagaimana layaknya sebuah persero, melainkan sebagai sebuah lembaga yang manajemennya diatur dan diawasi oleh dewan komisaris Pertamina yang terdiri dari lima orang menteri. Singkat kata, Pertamina adalah segalanya dalam industri migas Indonesia.

Powerhouse dan Kekuasaan, Dua Sisi dalam sekeping uang logam

Sebuah sistem yang baik sekalipun, pada akhirnya terpulang pada siapa yang melaksanakannya. Pertamina di bawah Ibnu Sutowo mengalami kemajuan, namun sekaligus menyimpan persoalan.

Banyak orang menilai bahwa UU No 8/1971 merupakan buah perselingkuhan Ibnu Sutowo dengan pusat kekuasaan Republik Indonesia. Tetapi hal ini bukan anomali dalam dunia bisnis ketika itu, bahkan juga pada hari ini. *Powerhouse* dan kekuasaan merupakan dua sisi dari sekeping uang logam.

Petrobras, *powerhouse* BUMN migas milik Brazil, ternyata juga sama saja. Didirikan pada tahun 1954, Petrobras mampu berkembang pesat dan menjadi *powerhouse* karena kombinasi tangan dingin

wirausaha Janary Nunes, Presiden Direktur Petrobras dan mandat politik absolut yang diperolehnya dari Getulio Vargas, Presiden Brazil (1953-1958).

Vargaslah yang menggagas UU yang memberikan Petrobras monopoli migas di Brazil pada tahun 1953. UU ini membuat Petrobras mempunyai bentuk seperti Pertamina di Indonesia, menjadi maharaja industri migas nasional.

Janary Nunes sendiri karakter dan latar belakangnya mirip-mirip dengan Ibnu Sutowo. Sama-sama berlatar belakang militer, dan dikenal sebagai pimpinan yang tidak kenal takut dalam mengambil risiko dan inisiatif. Nunes berhasil "memaksa" perusahaan-perusahaan migas asing seperti Shell, Texaco, Chevron, Exxon dan Mobil Oil untuk memberikan ladang-ladang minyaknya melalui kontrak *production sharing*.

Getulio Vargas

Nunes juga berani membuat keputusan pembelian *super tanker*, pembangunan pipa minyak, dan membangun industri petrokimia di kota Bahia, meskipun ketika itu Brazil masih masuk ke dalam ketegori negara miskin.

Industri migas Petrobras

Sama seperti Pertamina, Petrobras juga dibebani embel-embel sebagai agen pembangunan. Adalah Petrobras yang pertama kali membangun kawasan industri terpadu Brazil yang berpusat di Rio De Janiero. Adalah Petrobras juga yang mampu menyumbang sebesar satu miliar dolar (1956-1961) kepada kas negara untuk membantu negara yang sedang terkena dampak resesi.

Di Barat, apalagi di Jepang, kedekatan Zeus dengan pilar-pilar kekuasaan juga terjadi. Salah satu contohnya adalah pada John D. Rockefeller. Tangan dingin wirausaha dan tangan besi pengelolaan tidaklah cukup untuk melahirkan *powerhouse* yang hari ini kita kenal sebagai ExxonMobil, Chevron , dan Texaco. John D. Rockefeller juga dikenal pandai membangun kekuasaan politik yang mendukungnya. Kekuasaan ini tidak hanya berpengaruh pada kalangan tertinggi Amerika Serikat, seperti Presiden

dan Kongres, melainkan juga lembaga-lembaga internasional seperti IMF dan Bank Dunia (O'Connor, *1961*).

Mungkin berakar dari sini pulalah mengapa presiden-presiden Amerika selalu sangat terlibat dalam perusahaan-perusahaan migas. Mereka terpilih menjadi presiden karena dukungan perusahaan-perusahaan itu, dan siap bertempur bila salah satu industri migasnya terusik.

Skandal Pertamina 1975

Kesuksesan tentu merupakan sebuah proses, bukan hasil semata. Intinya, sekalipun *powerhouse*, setiap institusi harus terus-menerus melakukan proses perubahan demi beradaptasi dengan lingkungannya.

Ibnu Sutowo bukannya tidak tahu pentingnya perubahan. Dalam sebuah kesempatan di tahun 1974, Ibnu Sutowo berkata, "Menghadapi masalah-masalah perubahan, manajemen harus mampu mengambil inisiatif untuk menghadapi perubahan-perubahan. Atau, jika tidak, kita harus selalu siap terhadap setiap perubahan agar dengan demikian perusahaan tidak terkena dampak buruk dari perubahan tersebut."[3]

MENGHADAPI KONFLIK KEPENTINGAN
Tidak terlibat atau melakukan tindakan yang dapat menimbulkan konflik kepentingan dalam melaksanakan kegiatan perusahaan.

Ironisnya, apa yang diucapkan seseorang sering kali berbeda dari apa yang dilakukannya. Pertamina antara tahun 1971-1972, dengan sangat berani telah mengambil mega kredit jangka pendek untuk membiayai investasi internal dan "biaya pembangunan" dengan asumsi bahwa harga minyak akan tinggi terus. Padahal, sinyal perubahan saat itu memperlihatkan hal yang sebaliknya.

Ketika harga minyak betul-betul jatuh pada tahun 1974, *powerhouse* ini mulai ikut terseret. Pertamina tidak memiliki dana untuk membayar kredit jangka pendek yang sudah jatuh tempo. Tetapi Ibnu tidak menyerah begitu saja. Pada akhir tahun 1974, Ibnu berangkat ke Timur Tengah untuk mencari dana talangan pinjaman. Sayangnya, upaya ini gagal. Ia ditolak mentah-mentah oleh mitra-mitranya di sana.

Pada bulan Februari 1975, Pertamina mengalami gagal bayar (*default*) kredit sebesar US$ 40 juta kepada sindikasi bank dari Amerika Serikat. Efek domino pun segera terjadi. Ratusan lembaga keuangan lainnya yang memberi pinjaman kepada Pertamina secara ramai-ramai menagih utangnya kepada Pertamina. Padahal utang-utang itu belum jatuh tempo. Pada pertengahan tahun 1975, total utang Pertamina yang gagal bayar menggelembung menjadi US$10 miliar.[4]

Soeharto, Presiden Republik Indonesia ketika itu, sebenarnya sudah tahu tentang bakal jatuhnya Pertamina. Namun, sayangnya ia tidak mengambil langkah yang sungguh-sungguh untuk mengendalikan keadaan. Kemungkinan besar, saat itu ia masih yakin bahwa Ibnu sendiri dapat menyelesaikan masalah berat itu. Bahkan, ia masih berkata positif pada perayaan 17 Agustus di tahun 1975. Katanya, "Apa yang harus kita nilai (dari kegagalan Pertamina membayar utang) adalah pengalaman kolektif kita, dan bukan kesalahan-kesalahan atau jasa-jasa individu."[5] Baru pada akhir tahun 1975, ketika komisi penyelidikan Pertamina yang diketuai oleh Letjen Hasnan Habib membeberkan adanya kombinasi antara kesalahan pengambilan keputusan dan anomali perilaku (salah urus, dugaan korupsi, dan mentalitas arogansi paskakrisis)[6] Soeharto pun berubah pikiran.

Pada tanggal 3 Maret 1976, Ibnu Sutowo resmi diberhentikan oleh Presiden Soeharto.

Titik Balik *Powerhouse* Menghindari Zeus

Satu hal penting yang mungkin terlewatkan dari jatuhnya Pertamina pada tahun 1975 adalah dampak yang ditimbulkannya terhadap dunia bisnis internasional.

Kejatuhan *powerhouse* terbesar dari dunia ketiga sedikit banyak memiliki dampak yang sama seperti kejatuhan Enron akibat skandal akuntansi pada tahun 2000-an. Peristiwa ini membuat ngeri banyak pemimpin, bisnis maupun politik, dari berbagai belahan dunia. Apalagi pada era pertengahan tahun 1970-an, banyak *powerhouse* bernasib hampir sama dengan Pertamina.

Reputasi adalah "apa yang di-ucapkan para pelayat di de-pan kita waktu kita menutup mata.

Sedangkan karakter adalah apa yang diucap-kan malaikat di hadapan Tuhan tentang kita...

Karakter dasarmu, akan membentuk harga diri, rasa percaya, dan jati dirimu.

"Pikiran-pikiran dan tindakan-tindakan yang baik tidak akan menghasilkan sesuatu yang buruk. Pikiran-pikiran dan tindakan-tindakan yang buruk tidak akan menghasilkan sesuatu yang baik."

James Allen

Beberapa pejabat Lockheed Corp, *powerhouse* industri dirgantara dari Amerika Serikat, tertangkap basah memberi sogokan untuk memperlancar bisnis mereka di Amerika Serikat.

Exxon, Chevron, Shell, dan Texaco tersangkut skandal "salah" perhitungan pajak senilai ratusan juta dolar dari pendapatan hasil eksplorasi dan pemasaran minyak di Timur Tengah.

Di Eropa, beberapa *powerhouse* terkena tuduhan sekaligus karena mengaburkan sejumlah uang bernilai US$140 juta dalam proyek listrik mega raksasa bernilai US$10 miliar di Itaipu, Amerika Selatan. Dan tentu saja masih banyak kasus lainnya yang berawal dari konspirasi pengusaha dengan penguasa.

Berbagai pemerintahan, terutama di negara maju, bertindak cepat. Kemudian dikeluarkan berbagai regulasi untuk "mengunci" *powerhouse* model Zeus agar tidak terlalu kebablasan.

Pada tahun 1977, Pemerintah Amerika Serikat mengeluarkan *The Foreign Corrupt Practice Act*. Undang-undang ini, kemudian diikuti dengan Acuan Standard Moral Anti Korupsi bagi perusahaan-perusahaan, terutama *powerhouse*. Isinya adalah

"Internal perusahaan tidak boleh memberikan maupun menerima "hadiah" kepada atau dari pihak ketiga yang menjadi kolega bisnisnya, termasuk pejabat pemerintahan, domestik maupun asing.

Jepang dan Belanda kemudian mengikutinya pada tahun 1978. Dengan maraknya berbagai undang-undang yang membatasi ruang geraknya, mayoritas *powerhouse* menyusun ulang model organisasinya dan menanamkan nilai-nilai baru kepada karyawan-karyawannya. Ancaman hukuman penjara dan uang rupanya cukup ampuh untuk mengalahkan naluri bisnis yang penuh risiko, kecurangan, dan lika-liku. Dibutuhkan model organisasi baru untuk mengelola *powerhouse*.

Kesuksesan Apollo, *Safety Entrepreneurship*

Apollo merupakan model organisasi yang diadopsi oleh banyak *powerhouse* di era tahun 1980-an. Model organisasi Apollo sendiri lahir sebagai respons terhadap berbagai regulasi Pemerintahan yang mencoba memotong gerak-gerik penuh risiko yang pernah dilakukan oleh *powerhouse* sebelumnya.

Piet Haryono

Era organisasi model Apollo sendiri di Pertamina dimulai sejak pergantian dari Ibnu Sutowo ke Piet Haryono (1976-1981). Di bawah kepemimpian baru ada suasana baru pula. Kewirausahaan yang sudah tumbuh luar biasa di zaman Ibnu secara pelan-pelan maupun radikal dipadamkan oleh Piet Haryono. Singkatnya, Pertamina mulai berubah dan diarahkan menjadi *safety player*.

Langkah Piet Haryono tidak dapat disalahkan sepenuhnya. Ketika itu, Pertamina dan Pemerintah Indonesia masih trauma dan harus fokus pada penyembuhan luka-luka paskakrisis tahun 1975[7].

Organisasi Model Apollo

Apollo, adalah dewa estetika, pengobatan, peramalan, etika dan ketertiban. Dan ironisnya ia juga merupakan dewa domba yang dalam mitologi Yunani merupakan anak Zeus. Tidak seperti saudaranya Ares, dewa perang, Apollo sangat disayang oleh sang ayah karena tingkah lakunya yang penuh kepatuhan dan loyalitas.

Organisasi model Apollo merupakan organisasi yang dikontrol kuat oleh hierarki, sangat formal dan tersentralisasi. Wujudnya adalah sesuatu yang sangat birokratis dan mekanistis.

Seramnya, Apollo menderita *oedipus complex*, yaitu suatu sindrom berkepribadian ganda yang bertentangan (*paradox*). Apollo cinta, namun sekaligus benci, terhadap orientasi kekuasaan dan sentralistik. Kecintaan karena kekuasaan adalah kenyamanan, sedangkan kebencian timbul karena Apollo merasa kekuasaan yang diperolehnya dari Zeus, membuatnya tidak berkembang.

Sumber: Charles Handy (1987), *The Gods of Management*

Saking traumanya para pembuat kebijakan, terbitlah kebijakan yang mewajibkan Pertamina menyetor seluruh pendapatan yang diperolehnya kepada negara. Perubahan ini berbeda seratus delapan puluh derajat dibandingkan Pertamina pada era Zeus, di mana Ibnu Sutowo masih menjabat. Ketika itu pendapatan benar-benar bebas dan otonom, bahkan 60% pendapatan yang harus disetor ke negara disimpan sendiri oleh Pertamina.

Perubahan ini juga membuat Pertamina benar-benar murni menjadi instansi negara, bukan sebuah *powerhouse* korporasi. Model pengelolaan keuangannya pun diubah menjadi *cost plus fee*.

Ibarat manusia, Pertamina diturunkan jabatannya dari manajer menjadi staf, dari bendaharawan menjadi kasir. Fungsinya direduksi dari pengusaha menjadi pegawai (priyayi). Sistem *cost plus fee* dapat dianalogikan seperti seorang tukang jahit yang mendapat pesanan dari pelanggan. Tukang jahit menjalankan pesanan dengan imbalan uang jasa ataupun *service charge* dari pelanggannya. Kainnya milik pelanggan, dibeli dengan uang pelanggan, dan *fee*-nya diberikan untuk penjahit sebagai upah.

Accountability, audibility, pengendalian dan tertib administrasi serta birokrasi mulai mewarnai dan menjadi ciri manajemen era Apollo di Pertamina. Kinerja dan efisiensi tidak begitu penting karena pada dasarnya kehidupan Pertamina ditanggung oleh negara dan bekerja untuk kepentingan negara.

Kehati-hatian dan ketertiban memang diperlukan dalam bisnis. Namun, kalau berlebihan bisa sangat merugikan diri sendiri. Salah satu efek negatifnya adalah formalitas dalam pengelolaan meruncing, birokrasi mengental, pengendalian menguat dan politik dari luar perusahaan masuk ke dalam karena sebagian besar kewenangan berada "di luar sana". Campur tangan eksternal pada masa pemerintahan Orde Baru sangat terasa dalam berbagai kebijakan perusahaan. Hampir semua keputusan yang penting dan strategis harus diputuskan oleh level yang paling tinggi dengan persetujuan pemerintah. Misalnya saja, penentuan harga komoditas petrokimia harus ditetapkan melalui surat Keputusan Direktur Utama Pertamina. Padahal kompetitor menetapkan harga didasarkan pada kondisi pasar harian.

Praktik birokrasi secara tidak disadari menjadi identitas perusahaan plat merah, dari jenjang/struktur organisasinya yang sangat bertingkat (dalam), proses pengolahan pekerjaan yang lama, sampai otorisasi/kewenangan yang bertingkat sesuai level organisasi. Dalam praktik sehari-hari, adalah tabu bagi bawahan untuk

memberikan pendapat pada level yang jauh lebih tinggi. Akibatnya, keleluasaan berekspresi menjadi terhambat.

Prinsip senioritas dan urut kacang, yang benih-benihnya telah ada di era Zeus, mengental dan sangat kentara terutama dalam hal pembinaan pekerja. Pertimbangan utama penempatan orang pada posisi-posisi strategis adalah sudah berapa lama ia mempunyai pengalaman sebelumnya, dengan mengabaikan kinerja pada posisi karier sebelumnya.

Feodalisme yang mengental terlihat melalui kebijakan-kebijakan tertulis maupun praktik tidak tertulis. Misalnya, dipisahkannya gedung bioskop dan kolam renang untuk pekerja staf dan biasa (tidak tertulis); keharusan memakai dasi untuk pekerja staf (tertulis).

Era Apollo di Pertamina praktis berlangsung selama kurang lebih 22 tahun (1976-1998). Titik terang sempat hadir di masa kepemimpinan AR. Ramly (1984-1988). Berbagai inisiatif digebrak oleh AR Ramly karena kondisi harga minyak dunia yang turun terus (sempat mencapai harga US$10 per barrel). Prinsip-prinsip manajemen modern seperti *Good Corporate Governance (GCG)*, sistem akuntansi dan *auditing* kelas dunia, serta terobosan pemasaran yang lebih *market oriented* mulai diperkenalkan oleh AR Ramly.

AR. Ramly

Faisal Abda'oe

Sayangnya, titik terang kembalinya Pertamina menjadi *powerhouse* meredup kembali di masa kepemimpinan Faisal Abda'oe (1988-1998). Di bawah kepemimpinannya, Pertamina kembali menjadi statis, aman, terkendali seperti layaknya sifat-sifat pemerintahan Orde Baru. Bagi sebagian besar karyawan Pertamina, kenangan yang tersisa dari masa jabatannya adalah "waktu di mana pegawai Pertamina gajinya tidak naik-naik selama sepuluh tahun".

Mengapa perusahaan menderita sakit? Perusahaan sakit karena perilaku pemimpin-nya yang cenderung merusak diri sendiri. **Jagdish N Seth** *menemukan 7 penyakit yang disebut sebagai* Self Des-tructive Habits, *yaitu menyangkal realita baru (denial), arogansi, rasa puas diri (comple-mancy), ketergan-tungan pada kompe-tensi, cepat memandang persaingan, ketegangan teritorial antar unit, dan obsesi terhadap volume.*

Meski demikian, Faisal Abda'oe pula yang menyetujui sebuah program Transformasi Pertamina di tahun 1994. Sebuah program yang menjadi embrio perubahan yang sedang dijalankan Pertamina saat ini.

Apollo, Era Kesuksesan Semu

Meskipun nasib Pertamina kurang baik, Pertamina tidak sendirian di dunia. Sampai dengan tahun 1990-an awal, mayoritas *powerhouse* memang memilih peran sebagai *safety player*.

Mereka masih dapat menghidupi karyawannya secara makmur karena DNA-nya adalah DNA *powerhouse*. Mereka masih tetap besar, *iconic*, berkontribusi besar, menjadi lokomotif, dan masih memberi harapan kepada rakyat. Dan jangan lupa, mayoritas *powerhouse* juga masih diselimuti suasana monopoli, baik regulasi maupun alamiah.

"Powerhouse *BUMN Inggris telah membebani negara dan konsumen melalui praktek keuntungan berbasis monopoli.*"

Margareth Thatcher

Sampai pada tahun 1980-an, British Telecom dan British Airways masing-masing merupakan satu-satunya *powerhouse* dalam industri telekomunikasi dan industri penerbangan di Inggris. Demikian juga di Amerika Serikat, konsumen di sana hanya mengenal nama AT&T sebagai *powerhouse* dalam bidang komunikasi.

"Powerhouse *Amerika telah berubah menjadi malas dan takut mencari peluang bisnis baru sehingga ekspor Amerika turun terus.*"

Ronald Reagan

Dalam industri komputer, dominasi *powerhouse* juga cukup kuat. IBM di *mainframe* dan Texas Instruments di *mini computer*. Demikian juga dalam berbagai industri di belahan bumi lainnya.

Selimut kenyamanan inilah yang membuat *powerhouse* menjadi gajah tambun yang malas. Seperti kata Wright (2000), "*Tanpa kompetisi*, powerhouse *menjadi lemah dan akhirnya membuka pintu bagi pelaku lain untuk menjadi* powerhouse *baru.*"

Adalah Ronald Reagan dan Margareth Thatcher yang pertama kali mencium gejala penyakit dalam *powerhouse* di negaranya. Ronald Reagan merasa *powerhouse* Amerika Serikat telah berubah

menjadi malas dan takut mencari peluang bisnis baru sehingga ekspor Amerika turun terus. Margareth Thatcher menyoroti kinerja BUMN Inggris. Menurutnya, *powerhouse* BUMN Inggris telah membebani negara dan konsumen melalui praktik keuntungan berbasis monopoli.

Di Indonesia, era Apollo juga membawa penyakit. Dalam periode Orde Baru memang banyak *powerhouse* yang berkembang pesat, tidak hanya dari BUMN tetapi juga dari sektor swasta. Salim Group, Sinar Mas, Astra, Lippo Group dan Bank Danamon adalah beberapa di antaranya. Dan memang mereka memiliki modal untuk menjadi *powerhouse* kelas dunia.

Sinar Mas memiliki Asia Pulp & Paper, pabrik kertas terbesar di dunia. Sedangkan Astra memiliki salah satu lahan sawit, sekaligus salah satu distributor kendaraan bermotor terbesar dunia.

Maka tidak salah apabila sepak terjang mereka juga dikenal tidak hanya di tingkat domestik melainkan juga dunia. John Naisbitt (1989) meramalkan Indonesia menjadi salah satu macan ekonomi Asia, Presiden Soeharto mendapatkan berbagai penghargaan dari lembaga internasional yang prestisius, dan masih banyak prestasi lainnya.

Namun, ada yang kita lupakan bahwa mereka tumbuh bukan karena kemampuan bisnis semata, melainkan juga karena keteraturan, entah akibat regulasi atau campur tangan penguasa Orde Baru untuk menjamin stabilitas yang kuat.

Maka, ketika krisis ekonomi moneter pada tahun 1997 tiba, *powerhouse-powerhouse* itu ikut limbung di dalam pusaran krisis. Kedatangan IMF kemudian ikut mengubah peta bisnis di Indonesia. Sama seperti di belahan dunia lain, pintu deregulasi berbasis kompetisi bebas mulai dibuka di mana-mana di Indonesia.

Ketika Era Dionysius Tiba

Orde reformasi memberikan dampak yang sangat signifikan bagi dunia bisnis Indonesia. Kekuasaan yang semula terpusat di tangan satu orang kemudian terpecah menjadi fragmen-fragmen kecil baik dalam bidang politik maupun dalam

bidang ekonomi. Proses desentralisasi dan *power sharing* mengalami akselerasi. *Order* bergeser menjadi *disorder* bahkan menjurus ke *chaos*. Informalisme pun muncul kembali. Orang mulai merasa alergi dengan ketertiban dan birokrasi. Eforia kebebasan menjalar ke seluruh negeri.

Model Organisasi Dionysius

Dionysius, dewa anggur dan ilusi, dalam mitologi Yunani merupakan anak Zeus, kambing hitam keluarga. *Master of creative destruction.*

Organisasi Dionysius merupakan organisasi yang informal dan terdesentralisir. Organisasi ini dibentuk oleh lingkungan yang *turbulance* sehingga diperlukan pekerjaan-pekerjaan yang menuntut kreativitas tinggi, kerja sama tim, dan adaptasi secara terus menerus terhadap perubahan. Tapi perlu diingat organisasi Dionysius efektif untuk masa-masa perubahan dan berorientasi jangka pendek.

Sumber: Charles Handy (1987), *The Gods of Management*

Powerhouse seperti Pertamina terseret dalam model Dionysius. Dari tahun 1999 sampai dengan 2007, Pertamina mengalami pergantian kepemimpinan sebanyak enam kali. Pergantian kepemimpinan dalam kurun waktu 8 tahun terakhir terjadi lebih banyak bila dibandingkan dengan pergantian kepemimpinan dalam kurun waktu 42 tahun sebelumnya, yang hanya terjadi sebanyak 5 kali.

Ini adalah era Dionysius yang bercirikan informal dan terdesentralisasi. Ketidakpastian dan turbulensi muncul, kepentingan bersama dan konsensus mulai menurun pamornya.

Pada masa ini Pertamina pernah kesulitan *cash-flow*, walaupun secara operasional mendapat laba. Tapi apalah arti laba operasional jika *cash-flow*-nya *"megap-megap"*? Hal ini disebabkan pembayaran pemerintah kepada Pertamina untuk pembelian minyak mentah kebutuhan dalam negeri yang biasanya tunai, dikredit dengan jangka waktu 90 hari sehingga modal kerja Pertamina "kembang kempis" dan bahkan habis. *Si penjahit yang tidak punya modal kerja diminta pelanggan untuk menalangi pembelian bahan-bahan jahitan*. Selain itu, karena semangat desentralisasi yang tinggi, timbul harapan dari *stakeholder* agar

Pertamina dapat *sustain* tanpa mengandalkan pemerintah. Ide tersebut terbilang bagus, mengingat momentum globalisasi yang melanda dunia yang disertai *hypercompetition* dalam bisnis minyak. Namun, dengan modal kerja yang "kembang-kempis", bagaimana mungkin Pertamina menjalankan bisnisnya?

Namun ketidakpastian biasanya mengandung hikmah sekaligus ancaman. Undang-undang Migas No 22 Tahun 2001 muncul di tengah-tengah aneka kesulitan yang luar biasa bagi Pertamina. Undang-undang ini memberi kesempatan bagi Pertamina untuk beroperasi sebagai Persero, dan menjalankan bisnis sesuai dengan kaidah-kaidah bisnis. *Si penjahit telah naik kelas menjadi pengusaha garmen.*

Kurva Pertama: Mengalir mengikuti gelombang awal.

Sulitnya Kesuksesan Baru

Memperoleh status persero memang membangkitkan harapan bahwa Pertamina akan kembali menjadi *powerhouse* kelas dunia. Semangat kita juga bangkit apabila membayangkan kelak Pertamina akan memiliki ladang-ladang minyak kelas kakap, tanker-tanker besar, dan aset-aset lain yang selama ini hanya bisa dimiliki perusahaan-perusahaan migas asing.

Kurva Kedua: Melompat dengan kekuatan lain, tumbuh di luar kebiasaan melalui pendekatan evolusi radikal.

Tetapi menjadi persero di zaman Dionysius memerlukan kehati-hatian. Tidak mudah melepaskan diri dari selimut rasa aman yang selama bertahun-tahun telah menyelimuti seluruh karyawan melalui monopoli, apalagi keadaan ini sudah berlangsung puluhan tahun.

Perjalanan Pertamina keluar dari era kejayaan Zeus, masuk ke dalam pelukan aman era Apollo dan kemudian keluar lagi ke suasana Dionysius membuktikan bahwa pada dasarnya tidak ada formula kesuksesan abadi kecuali adaptasi terus menerus terhadap perubahan.

Apa yang dimiliki Pertamina sampai dengan lahirnya UU No 22/2001 disebut oleh Richard Foster (1986) sebagai melintasi *the first curve* (kurva pertama) dalam lengkungan kurva S. *The first curve* merupakan masa kejayaan dan keemasan sebuah perusahaan, termasuk *powerhouse*.

"Yang pertama-pertama harus Anda sampaikan adalah statistik, yaitu kinerja. Jika Anda tak memiliki sistem misi yang kritis, apapun yang terjadi tidak membuat Anda mendapat dukungan."

JP. Rangaswani

Tantangan berikutnya adalah bagaimana membawa perusahaan melompat ke *the second curve* (kurva kedua).

Sayangnya, proses melompat kurva ini jauh lebih sulit daripada sekadar berselancar pada *the first curve*. Untuk melompat ke kurva kedua, dibutuhkan lebih dari sekadar perubahan realitas. Para pemimpin harus melakukan *recode*, yaitu mengubah persepsi orang-orang yang dimilikinya terhadap realita yang dihadapinya. Artinya, kita harus mengubah pula cara berpikir mereka agar lebih cocok dengan keadaan yang lebih baru.

George Westinghouse

Lahir : 6 Oktober 1846
Meninggal: 12 Maret 1914, New York

PRESTASI

1869	Penemuan Sistem Air Brake
1893	Chicago Worlds Fair dan Niagara Falls Project
1911	Medali AIEEs Edisson

Perbandingan antara dua buah *powerhouse* Amerika Serikat, Westinghouse dan General Electric dapat dijadikan pelajaran. Keduanya didirikan oleh wirausaha bertipe Zeus, yaitu George Westinghouse dan Thomas Alfa Edison. Keduanya juga memegang posisi monopoli (berkat paten) dalam industri kereta api dan alat-alat listrik. Dan keduanya menjadi perusahaan konglomerasi besar Amerika Serikat sampai dengan tahun 1960-an.

Baik Westinghouse maupun General Electric sama-sama menghadapi tekanan berat pada tahun 1970-an. Pertama karena sebagian besar hak paten yang mereka miliki sudah habis masa berlakunya, dan kedua, datang tantangan kompetisi dari perusahaan-perusahaan Jepang dan Eropa. Tahun 1980-an merupakan tahun-tahun yang sangat sulit bagi mereka berdua. Sama seperti yang dihadapi oleh Pertamina, General Electric sempat kehabisan uang dalam kas mereka pada tahun 1983. Westinghouse bernasib agak lumayan. Mereka punya keberanian menjual pabrik-pabrik dan bisnis-bisnis yang kurang produktif sehingga kas kembali terisi.

STANDAR Pertamina Way

Peralatan yang terawat baik

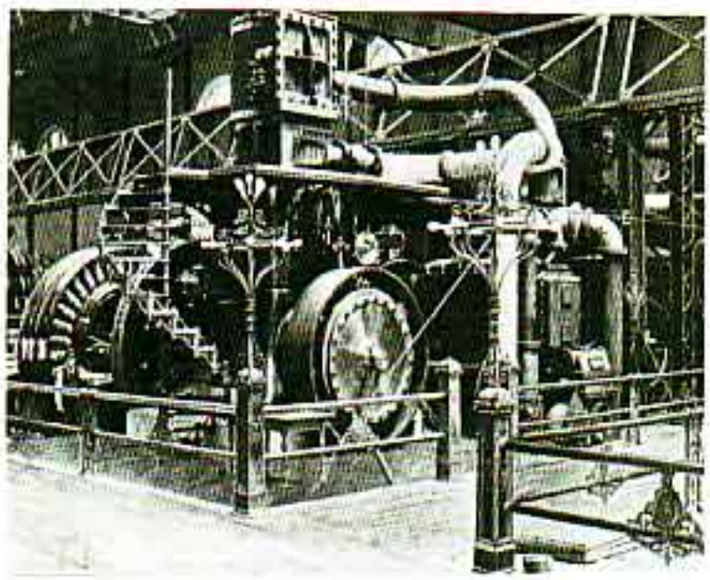
Staf yang terlatih dengan baik dan bermotivasi

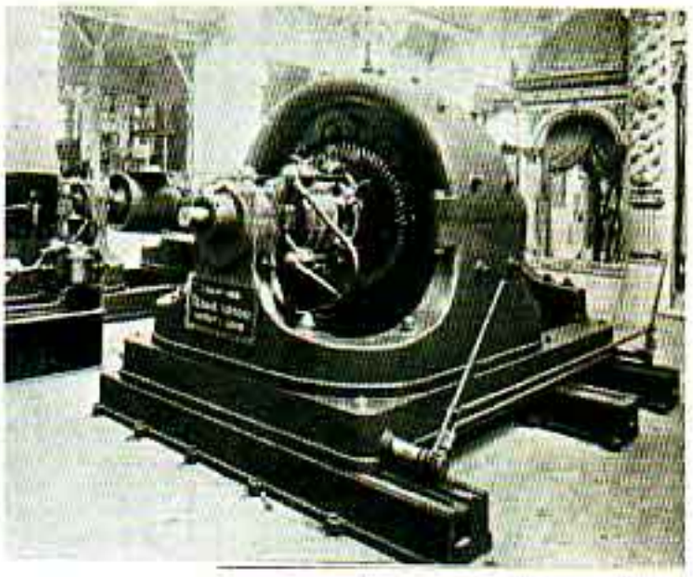
Format fisik yang konsisten

Jaminan kualitas dan kuantitas

Penawaran produk dan pelayanan tambahan

Tapi upaya ini belum juga membawa hasil yang maksimal. Tahun 1990'an adalah gong penentuan nasib. Upaya Westinghouse untuk membeli CBS *powerhouse* media sebagai jalan terakhir untuk membawanya kembali menjadi besar ternyata tidak membantu banyak.





Westinghouse merupakan perusahaan besar dalam industri Kereta api dan alat-alat listrik

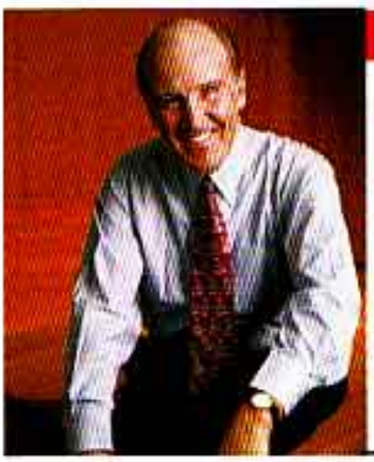
Saat ini Westinghouse bukan lagi sebuah *powerhouse*, melainkan harus puas menjadi perusahaan biasa.

General Electric sebaliknya. Saat ini mereka telah kembali menjadi perusahaan konglomerasi terbesar di dunia, seperti layaknya di awal pendirian oleh Thomas Alfa Edison. Kebanyakan orang mungkin akan berkata Jack Welch sebagai aktor utama di balik kebangkitan *powerhouse* ini. Pendapat ini ada benarnya. General Electric dapat menjadi sama seperti Westinghouse nasibnya apabila orang-orangnya tidak berani melakukan perubahan mendasar.

Jembatan yang dibangun Westinghouse

Ya, perubahan mendasar. Jack Welch dengan semboyannya "Nomor Satu atau Nomor Dua" telah membawa General Electric dari kesuksesan pertama (*the first curve*) menuju kesuksesan kedua (*the second curve*).

Memang betul direksi Pertamina saat ini (mulai Maret 2006) bukanlah Jack Welch. Tetapi sebaliknya, mungkin Jack Welch juga tidak akan sanggup untuk menjalankan transformasi Pertamina karena kondisi Indonesia yang jauh lebih kompleks dengan kondisi yang terjadi di Amerika Serikat.



John Frances "Jack" Welch Jr

Lahir 1935, Salem-Massachusetts, Amerika Serikat

PRESTASI

1972	Vice President-GE
1977	Senior Vice President-GE
1981	Pemilik dan CEO termuda-GE
1990	Memperkenalkan "Six Sigma Strategic"
2001	Menceritakan pengalamannya dalam buku "Straight from The Gut"

Intinya, perubahan dalam tubuh Pertamina dalam koridor Persero di pasar bebas dapat membawa harapan sekaligus ancaman yang sangat besar. Harapan utamanya adalah membawa Pertamina menjadi sebuah *powerhouse* besar, atau bahkan lebih besar daripada yang pernah diciptakan Ibnu Sutowo di zaman kejayaannya. Namun perubahan itu tidak mudah. Perubahan adalah sebuah proses pergulatan dan menyangkut proses adaptasi terhadap lingkungan yang terus berubah.

Bila gagal, maka Pertamina dapat mengalami nasib seperti Westinghouse. Sebuah *powerhouse* yang hanya memiliki cerita *the first curve*, atau cerita keberhasilan masa lalu, akan sulit menatap hari esok.

*"**Keahlian** adalah apa yang dapat Anda kerjakan. **Motivasi** menentukan apa yang Anda lakukan. **Sikap** Anda akan menentukan bagaimana hasilnya."*

Lou Holtz

4

EMPAT

Old and New Powerhouse

Pada tahun 1997, Divisi Pelumas Pertamina membuat iklan pelumas yang bercerita mengenai Mandra dan Opletnya. Maklumlah, Mandra saat itu sedang sangat dikenal berkat program-program sinetronnya yang sangat disukai penonton televisi. Bahkan, salah satu produsen sepeda motor pun kebagian rezeki berkat iklannya yang dibintangi oleh Mandra. Motor itu dikenal sebagai motornya Mandra.

Snapshot Iklan Mesran tahun 1997, "Mandra dan Opletnya"

Iklan pelumas ini kemudian menuai badai protes dari *stakeholders* Pertamina. Mereka memberi argumen: Pelumas kita kan *high grade* juga, ditujukan untuk mobil-mobil terbaru pada waktu itu. Masa diidentikkan dengan opletnya Mandra?

Protes ini kemudian ditanggapi. Mandra dan opletnya akhirnya dibuatkan sequel baru: Sarah dan mobilnya. Dalam sequel ini, *positioning* yang dianggap keliru diperbaiki dengan pesan, *"Oo..mobil keren pake Mesran juga!"*

"Hanya jika Anda pernah berada di lembah yang paling dalam, Anda akan tahu betapa hebatnya berada di atas puncak gunung."
Richard M. Nixon

Ternyata, bukan sekali ini saja Divisi Pelumas Pertamina keserempet akibat iklan. Pada tahun 2007, Pertamina Pelumas membuat berita dengan menyuguhkan iklan yang memainkan emosi nasionalisme. Iklan yang ber-*theme song* Lagu Maju Tak Gentar dan pesan utama: "Kita untung, bangsa untung", juga menuai berbagai respons. Ratusan SMS deras mengalir ke nomor selular Iqbal Hasan, GM Pelumas Pertamina. Ada yang memberikan aplaus positif, tetapi banyak juga yang kurang berkenan. Uniknya, banyak juga pejabat tinggi yang kurang berkenan. Banyak dari mereka meminta iklan ini agar dihentikan dan diganti dengan format yang lain.

Berbeda dari pendahulunya, Iqbal tetap *keukeuh* untuk meneruskan iklan dengan tema nasionalismenya. Bagi Iqbal, iklan ini merupakan jawaban Pertamina terhadap serangan beruntun yang dilakukan oleh para pesaingnya. Katanya berapi-api, *"Kalau orang tidak mengerti bahwa ini sedang berperang, kita harus memberi tahu, bahwa kita sedang menghadapi perang ekonomi. Sesudah itu kita juga harus*

memberi tahu, bahwa yang mereka bela adalah Republik Indonesia. Oleh karena itu, mari kita bela BUMN kita. Makanya, (kita) bikin iklan itu. Supaya orang mengerti posisi Pertamina ada di mana. Pertamina bukan sekadar PT. Kalau kita kalah dalam perang ini, apakah kita mau balik lagi ke era monopoli asing di Indonesia seperti sebelum tahun 1957? Itulah yang harus kita hadapi."[1]

Jawaban lain yang agak *adem* datang dari bawahan Iqbal, yaitu Hasto Wibowo, Manajer Pemasaran Ritel Pelumas Pertamina. Katanya, *"Dengan bermain di domain yang sama (dengan pesaing), kita berada di posisi pasar 57,5%. Kalau produk yang kita miliki* high quality *dan harganya kompetitif, lalu kita bingkai dengan nasionalisme sehingga orang lain tidak bisa masuk ke domain, berarti itu baik dilakukan."*[2]

Mitos Lingkungan Linear

Wajar memang apabila kedua orang ini tetap solid menolak menurunkan iklan nasionalisme yang telah beredar luas di masyarakat. Sejak keluar Keppres No.18/1988, diganti oleh Keppres 21/2001, yang mencabut hak monopoli minyak pelumas Pertamina, pasar produk ini langsung mengalami turbulensi.

Pangsa pasar pelumas Pertamina yang sebelumnya stabil di angka 60%, ketika era monopoli, menjadi naik turun tidak beraturan. Menurut data statistik terakhir (2006), pangsa pasar pelumas Pertamina adalah 57,5%. Kerugian yang dialami Pertamina lumayan banyak karena pasar pelumas bernilai sangat besar. Nilai pasarnya secara menyeluruh sebesar Rp7 triliun.

Pasar minyak pelumas merupakan salah satu bukti adanya turbulensi dalam sektor hilir Pertamina. Setelah keluar Keppres 21/2001, lingkungan sektor hilir tidak lagi menjadi tenang, stabil, dan dapat tumbuh linear seperti dahulu. Kompetisi agresif dari para pendatang baru telah mengakibatkan terjadinya berbagai turbulensi di sektor hilir (lihat *box* Berbagai Turbulensi di Pertamina)

Sekarang, lingkungan linear yang stabil, tenang, dan aman yang tumbuh secara konstan, telah menjadi mitos. Pertamina bukanlah satu-satunya perusahaan lama yang terkena turbulensi. Shell, ternyata juga menghadapi hal yang sama. Di negerinya sendiri, yaitu Inggris, Shell bukan lagi pemimpin BBM ritel sejak tahun 2005. sejak terjadi perubahan, tahta Shell telah terbang bukan kepada perusahaan migas pesaing, melainkan kepada jaringan supermarket Tesco.

"Jangan pernah berhenti di persimpangan, jalan, teruslah, belok ke kiri atau masuk ke kanan. Kalau ternyata salah arah, tinggal putar arah. Kalau Anda berhenti di persimpangan, tak akan pernah tahu benar atau salah. Yang ada hanya tanda tanya . . ."

"Sebelum kita kehilangan, biasanya kita tidak mengerti makna yang kita miliki."

"Kelilingilah diri Anda dengan orang-orang terbaik yang bisa Anda dapatkan. Berikanlah otoritas, percayai mereka, dan jangan intervensi."

Ronald Reagan

Berbagai Turbulensi di Pertamina

Turbulensi di Pasar Pelumas

Sebanyak 35 merek pelumas milik Pertamina sekarang sedang dikepung oleh 230 merek pesaing, lokal maupun internasional. Beberapa nama *powerhouse*, migas internasional maupun spesifik pelumas, terselip di antara mereka. Sebutlah Shell, Petronas, Caltex, Castrol, Penzoil, Evalube, dan Motul.

Para pesaing baru ini bersikap *all-out* dalam menggerus keunggulan Pertamina di pasar pelumas. Pertempuran ini tidak hanya terjadi di lini atas (*above the line*), melainkan juga di lini bawah (*below the line*).

Di lini atas, konsumen dibombardir oleh multi iklan yang menggunakan *celebrity endorser*. Ada yang mengaku paling sintetis. Ada pula yang mengangkat diri sebagai pelumas paling berteknologi, menggunakan selebritis, lokal maupun internasional, dan ada pula yang mengangkut tim Formula 1 dan Motto GP.

Di lini bawah, pertempuran paling keras terjadi dalam bentuk *trade promo*. Jaringan penjualan melalui agen, distributor, bengkel, dan ATPM, juga tidak lepas dari rayuan agresif para pesaing. Metode rayuan yang mereka gunakan sangat beranekaragam.

Pertama, mereka mempermudah persyaratan insentif. Insentif sepeda motor, misalnya. Pada awalnya (1984), sepeda motor akan menjadi hak penjual apabila berhasil melewati target penjualan seribu karton. Sekarang, cukup dengan seratus lima puluh karton, pesaing Pertamina siap memberikan satu buah sepeda motor!

Kedua, nilai dari insentif. Dahulu sepeda motor merupakan salah satu bentuk insentif yang paling menarik. Namun, sekarang ada pesaing yang berani menawarkan insentif berupa mobil *pick-up*.

Ketiga, pasar telah memperluas jangkauan insentif. Untuk yang satu ini, Petronas adalah pesaing Pertamina yang paling agresif. Insentif tidak hanya dibagikan kepada agen pemilik atau distributor, melainkan juga diperluas kepada semua *stakeholders* distribusi. Bagi karyawan dan mekanik,

ada uang tunai dengan syarat menyerahkan tutup botol bekas pelumas Petronas dalam jumlah tertentu. Bagi konsumen akhir, ada *t-shirt* yang diberikan cuma-cuma untuk setiap pembelian.

Turbulensi di Pompa-pompa Bensin

Selain di pasar pelumas, turbulensi juga terjadi di SPBU (Stasiun Pompa Bensin Umum). Fakta bahwa Shell dan Petronas sudah membuka SPBU di beberapa tempat yang strategis di Jakarta dan sekitarnya, dapat dilihat dengan kasat mata.

Kedua pesaing ini menampilkan corak pelayanan berbeda bagi konsumen. Pengemudi bisa meninggalkan kendaraan untuk membeli sesuatu di minimarket atau *convenient store* di area pompa bensin ataupun ke kamar kecil dengan aman. Seorang petugas akan mengisi bensin sesuai dengan permintaan. Sambil menunggu pengisian selesai, kaca depan mobil dibersihkan secara cuma-cuma. Di setiap sudut pompa bensin juga disediakan pengisian udara dan air secara gratis. Tak ketinggalan, para petugas selalu menyambut dan melayani dengan ramah seperti halnya pelayanan di hotel berbintang.

Yang juga berbeda, jarak antarpompa pengisian sangat lebar. Jika di dua pompa itu masing-masing ada mobil yang mengisi, mobil lain masih bisa melintas di antaranya. Ini jauh berbeda dari keadaan di SPBU Pertamina yang umumnya sempit. Apalagi kalau banyak sepeda motor yang mengantri secara tidak tertib pada setiap pompa!

Meskipun SPBU milik kedua pesaing ini jumlahnya di Jakarta masih terbatas, dampak turbulensi sudah dapat dirasakan. Pangsa pasar Pertamina untuk produk BBM nonsubsidi di Jakarta tanpa disadari sudah tergerus sebanyak 30%.

Turbulensi dalam Produk BBM Pasar Industri-Nonsubsidi

BBM untuk segmen industri kelihatannya juga akan menampilkan cerita yang kurang lebih sama. Banyak konsumen industri sudah mengalihkan dirinya kepada para pesaing Pertamina. Gong terbesar tampaknya akan dibunyikan oleh PLN yang sahamnya sama-sama dimiliki oleh negara. Meskipun

"Kita pasti akan kalah, kalau harus berperang melawan diri sendiri. Itu adalah perang saudara."
Charles Caleb Colton

"Kesejahteraan seseorang tidak dapat dilihat dalam keadaan senang dan nyaman, melainkan di mana ia berpijak dalam tantangan dan kebingungan."

Martin Luther King, Jr

"Selalu katakanlah kebenaran, Anda tak akan perlu bersusah payah mengingat-ingat apa yang telah Anda ucapkan."

T.L. Osborn

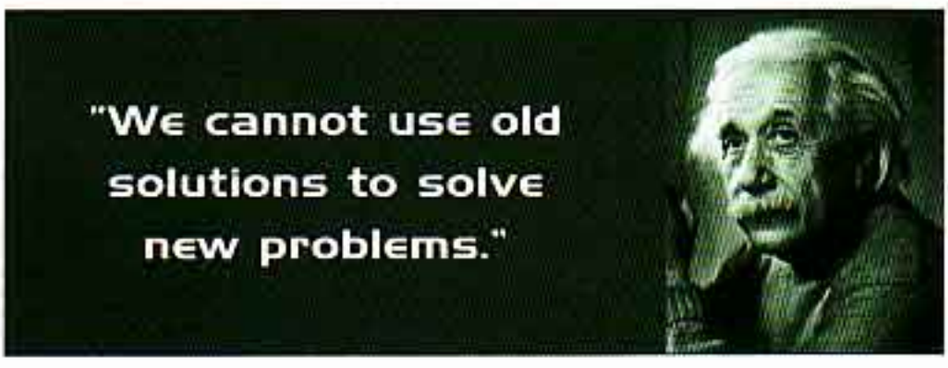
sering berutang dalam jumlah jumbo dan terkenal "jam karet" dalam pengembalian kepada Pertamina, PLN maju terus untuk membuka tender pengadaan BBM. Kabarnya, lagi-lagi Shell sudah memberikan angka penawaran yang cukup menarik bagi PLN, dan jelas menantang Pertamina untuk melakukan sesuatu.

Akhirnya, sebagai wujud sinergi antarsesama BUMN, Pertamina dan PLN melakukan penandatanganan perjanjian Jual-Beli BBM untuk jangka waktu 5 tahun pada bulan Mei 2007. Pengadaan BBM tersebut akan dipergunakan untuk kegiatan operasional pembangkit PLN di seluruh Indonesia. Sedangkan, jenis BBM yang masuk ke dalam perjanjian jual beli tersebut adalah Minyak Solar, Minyak Diesel, dan Minyak Bakar.

Perjanjian ini ditujukan agar kedua belah pihak merasa terjamin baik untuk kelangsungan *supply* BBM ke masing-masing pembangkit listrik milik PLN maupun jaminan pembayaran terhadap jual beli BBM Pertamina.

Pertamina berharap dengan tercapainya perjanjian jual beli ini akan semakin memicu peningkatan sinergi dan soliditas antarsesama BUMN. Dengan kondisi tersebut diharapkan kedua BUMN tersebut dapat efisien, produktif, dan inovatif dalam kegiatan operasionalnya sehingga dapat tercipta produk ataupun jasa yang lebih baik (*better*), lebih cepat (*quicker*), dan lebih murah (*cheaper*). (NDJ).

Perubahan memang memberi banyak kesempatan, tetapi tantangannya ternyata juga luar biasa. Seperti kata Albert Einstein,



Sumber: diolah dari berbagai sumber.[3]

Perusahaan-perusahaan yang dahulu menyandang gelar *The great powerhouse* ternyata juga tidak terbebas dari turbulensi. Dari 18 perusahaan yang disebut Jim Collins dan Jerry Porras dalam bukunya, *Built to Last* (1994). Sebagai perusahaan berkinerja super antara tahun 1950-1990, ternyata hanya tinggal 6 yang masih tetap bertahan bagus dalam sepuluh tahun terakhir. Dua belas sisanya, termasuk Disney, Motorolla, Ford, Nordstrom, Sony, dan HP, telah berubah dari posisi *great* menjadi biasa saja. Kinerja mereka sudah berada jauh di bawah standar industri. Bahkan perusahaan sekelas Disney sudah diakuisisi oleh Pixar. Singkat kata, benteng sukses yang dulunya kokoh dan solid seperti beton dapat berubah menjadi rumah kaca yang bisa pecah berantakan kapan saja.

PHK (Pemutusan Hubungan Kerja) menjadi sesuatu yang lumrah dalam setiap *powerhouse*. Pada tahun 1999, P&G misalnya, merumahkan 15.000 karyawan di seluruh dunia sambil memperingatkan para pemegang saham mengenai potensi hilangnya pendapatan sebesar US$1,9 miliar. Di awal tahun 2000, Unilever mengikuti jejak P&G. Unilever mengumumkan restrukturisasi senilai US$5 miliar yang berakibat akan terjadi PHK pada sekitar 25.000 orang karyawan dan menutup sekitar 100 buah pabrik.

Tidak mengherankan apabila gema kebangkrutan juga terasa meninggi. Sebanyak 20 kasus kebangkrutan terbesar di Amerika Serikat terjadi dalam dua puluh tahun terakhir. Dua dari dua puluh kebangkrutan tersebut terjadi dalam kurun waktu lima tahun terakhir.

Old and New Powerhouse

Turbulensi selalu terjadi manakala suatu spesies, termasuk *powerhouse,* mengalami masa-masa ketidaksesuaian terhadap suatu perubahan. Ketidaksesuaian tidak selamanya berarti bahwa kita tidak berubah. Ketidaksesuaian juga dapat diakibatkan oleh proses adaptasi yang kalah cepat dengan perubahan lingkungan itu sendiri (*Hannan dan Freeman, 1977, 1984 dan 1989*).

Sebagian besar *powerhouse* terjebak dalam terbulensi dan menjadi *old powerhouse*. Disebut *old powerhouse* karena mereka lahir, hidup, dan mengawali sukses dalam lingkungan linear, di mana variabel-variabel perubahan masih teratur dan mudah diprediksi.

Dahulu *old powerhouse* bergerak seperti roda berjalan, mudah diprediksi dan arahnya pasti. Mari kita lihat di Pertamina. Pertamina awalnya terisolasi dari turbulensi kompetisi berkat adanya UU No.8/1971 yang memberikan hak monopoli migas penuh kepadanya. A.R. Ramli, Direktur Utama Pertamina Tahun 1984-1988, pernah mengatakan:

Karakter *Old Powerhouse*
1. Dilahirkan dan dibesarkan dalam lingkungan pasar tertutup sehingga persaingan sangat terbatas.
2. Tidak terbiasa menghadapi cuaca bisnis yang terbuka.
3. Mengidam-idamkan stabilitas ekonomi dan proteksi.
4. Hierarki tinggi dilengkapi dengan perilaku birokratis.
5. Mengandalkan formalitas, prosedur, dan serba rutin. Peraturan-peraturan baru terus bermunculan, sedangkan peraturan-peraturan yang lama jarang dibuang.
6. Bidang usaha melebar, *vertical integration*.
7. Rekrutmen hanya dibuka untuk pemula (di lapisan bawah) dan kadang-kadang dibuka untuk lapisan paling atas organisasi.
8. Proses pengambilan keputusan lamban, produksi tidak efisien.
9. Visi & perilaku: Terperangkap oleh kesuksesan masa lalu.
10. SDM tua, perhatian terhadap pelayanan (*service excellence*) rendah.

"Sewaktu saya ditetapkan menjadi Dirut, peran sebagai regulator dan sebagai player tidak terlalu dipersoalkan. Sifat Pertamina monopolistis, mengelola bahan yang strategis dan sekaligus ikut menentukan penerimaan negara yang cukup besar dalam menopang pembangunan ekonomi yang berkelanjutan. Hal ini membuat Pertamina menjadi begitu penting sehingga membuatnya menjadi bisnis bagi penguasa."[4]

Pertamina memang tidak sendirian. Monopoli juga memberikan jaminan sukses kepada *old powerhouse* lain yang bergerak dalam bidang komunikasi, energi dan penerbangan komersial di berbagai belahan dunia. Termasuk di dalamnya adalah *iconic powerhouse* seperti AT&T, Temasek, dan American Airlines.

Old powerhouse lainnya menciptakan monopoli alamiah yang terbentuk berkat DNA-nya yang unggul. Intel dan McDonald adalah dua contoh *old powerhouse* yang memiliki DNA unggul. Mereka adalah lokomotif industri yang terlindungi oleh berbagai paten. ExxonMobil, Chevron, dan Shell merupakan contoh lainnya. Mereka memiliki ukuran (*size*) yang sangat besar dalam bidang keuangan, teknologi, dan sumber daya manusia yang tidak tertandingi dalam industri migas internasional.

Tetapi sekarang kondisi pasar dan lingkungan yang mereka hadapi benar-benar berbeda. Berbagai keunggulan yang dahulu mereka kuasai mulai terancam karena munculnya revolusi berupa teknologi informasi, yang mengakibatkan semakin pendeknya siklus usia produk (termasuk selera konsumen), globalisasi dan tuntutan pasar bebas, serta runtuhnya monopoli regulasi.

Old powerhouse pun dituntut untuk melakukan transformasi menjadi *new powerhouse*. Disebut *new powerhouse* karena mereka dapat beradaptasi dengan

cepat terhadap perubahan lingkungannya, baik yang kecil maupun yang berdampak eksponensial.

Old powerhouse bukan tidak menyadari tuntutan perubahan ini. Pertamina sendiri sudah berubah sejak program restrukturisasi bergulir di tahun 1994 (lihat *box* Program Restrukturisasi Pertamina).

Masalahnya, cara melakukan perubahan yang dilakukan pada sebuah *old powerhouse* berbeda dengan cara yang harus dilakukan pada perusahaan biasa. Selama bertahun-tahun otak pada sebuah *old powerhouse* telah terprogram bahwa mereka bisa mendistorsi pasar, baik melalui monopoli regulasi ataupun monopoli alamiah. Akibatnya, perilaku, sistem, organisasi, sumber daya manusia, dan elemen organisasinya telah terdesain sedemikian rupa yang hanya cocok untuk bergerak dalam lingkungan yang stabil.

Dengan demikian, dibutuhkan energi yang besar untuk mengubah *grand design* ini. Tidak hanya itu, dibutuhkan pula kemauan, semangat, serta keberanian untuk mengenal lingkungan baru, yang serba tidak pasti, dan memahami tantangan-tantangan baru yang ada di dalamnya.

Monopoli: Saya menjadi besar bukan karena kuat, melainkan karena kalian tidak boleh ada di sini.

Persaingan: Saya menjadi besar karena kalian telah mempersulit saya sehingga saya jadi bekerja keras dan berpikir kreatif.

Empat Tantangan untuk Berubah Menjadi *New Powerhouse*

Program Restrukturisasi Pertamina

Program Restrukturisasi tahun 1994 merupakan embrio perubahan yang mulai digerakkan di Pertamina pada tahun 2006. Pada tahun 1994, sejumlah pimpinan Pertamina sebenarnya sudah mengenai dampak buruk yang akan terjadi seiring dengan hilangnya hak monopoli Pertamina. Berawal dari berbagai pembicaraan informal dan diskusi, wacana perubahan kemudian dikembangkan ke dalam langkah-langkah struktural dan resmi dalam rapat penetapan Rencana Korporat III.

Menyadari kurang pengalaman dalam perubahan, Pertamina lalu menggandeng konsultan asing, yaitu Boston Consulting Group. Bersama-sama dengan konsultan, Pertamina melakukan berbagai kajian, menginventarisasi persoalan yang dihadapi ketika itu dan di masa depan, dan melakukan beberapa kegiatan *pilot project* pada tahun 1996. Intinya, Pertamina ingin berubah menjadi sebuah korporasi yang menguntungkan dan tidak hanya *cost oriented* seperti sebelumnya.

Hal-hal yang digali oleh Pertamina dari pengalaman ini sebenarnya cukup banyak. Program ini berhasil merumuskan visi, misi, dan nilai-nilai yang disebut FIVEM (*Focus, Integrity, Visionary, Excellent* dan *Mutual Respect*). Program restrukturisasi ini menciutkan pegawai Pertamina sekitar 50% (dari 47.000 orang karyawan pada tahun 1994, menjadi 26.000 orang pada tahun 2004) tanpa banyak gejolak. Tetapi, hasil akhirnya tetap kosong-kosong. Restrukturisasi, meskipun banyak membantu tetapi ternyata masih kalah cepat dengan proses turbulensi yang terjadi.

Fakta ini yang mendorong kami untuk melakukan wawancara dengan beberapa penggagas awal program restrukturisasi, yaitu Didi Sunarwinadi dan Wawan Irawan (saat buku ini ditulis, keduanya menjabat sebagai Staf Ahli Direktur Utama) serta Ari H. Soemarno (Direktur Utama Tahun 2006). Berikut ini beberapa penjelasan mengapa program restrukturisasi Pertamina yang sudah dirintis sejak tahun 1994 berjalan lamban:

BCG

Boston Consulting Group berdiri pada tahun 1963, sebuah perusahaan yang menyediakan jasa konsultasi manajemen. Saat ini mempunyai 63 kantor di 37 negara yang mempekerjakan 4100 konsultan dengan Hans-Paul Bürkner sebagai Presiden sekaligus CEO-nya. Pada tahun 2006 pendapatannya mencapai US$1,8 miliar. Situsnya dapat diakses di www.bcg.com.

1. Inkonsistensi kepemimpinan

Konsistensi kepemimpinan tidak ada. Ketika pemimpin berganti, restrukturisasi sempat macet. Ketika pemimpin yang baru dilantik mulai memahami dan mau menjalankannya, pergantian terjadi lagi. Akhirnya selalu harus dimulai lagi dari nol.

Ketika program restrukturisasi digulirkan pada tahun 1994, Pertamina masih berada dalam kepemimpinan Faisal Abda'oe. Pergantian direksi yang terlampau sering setelah Faisal Abda'oe membuat direksi tidak dapat fokus kepada perubahan.

2. Melihat tetapi belum bergerak menyelesaikan

Perubahan yang berhasil harus melalui tiga tahap, yaitu melihat, bergerak dan menyelesaikan (Kasali, 2004). "Program restrukturisasi di Pertamina kebanyakan hanya terjadi di atas kertas," kata Ari H. Soemarno. Ia berkata apa adanya. Program Restrukturisasi memang kebanyakan baru terjadi dan belum menyentuh hal-hal yang sifatnya radikal. Hal ini terjadi terus sampai akhirnya pemerintahan berganti ke era Orde Reformasi.

Seperti yang Didi dan Wawan sampaikan, *"Perubahan besar di Pertamina bukan hanya membutuhkan dukungan internal, melainkan juga dukungan eksternal, terutama pimpinan pemerintahan yang tertinggi sebagai konsekuensi dari status Pertamina sebagai BUMN. Dengan terjadinya pergantian pemerintahan terus menerus di era reformasi, dukungan untuk Pertamina belum sepenuhnya. Dukungan yang benar-benar berarti dari elit kekuasaan baru terjadi pada era kepemimpinan Ari H. Soemarno."*

Sumber: diolah dari berbagai sumber.[5]

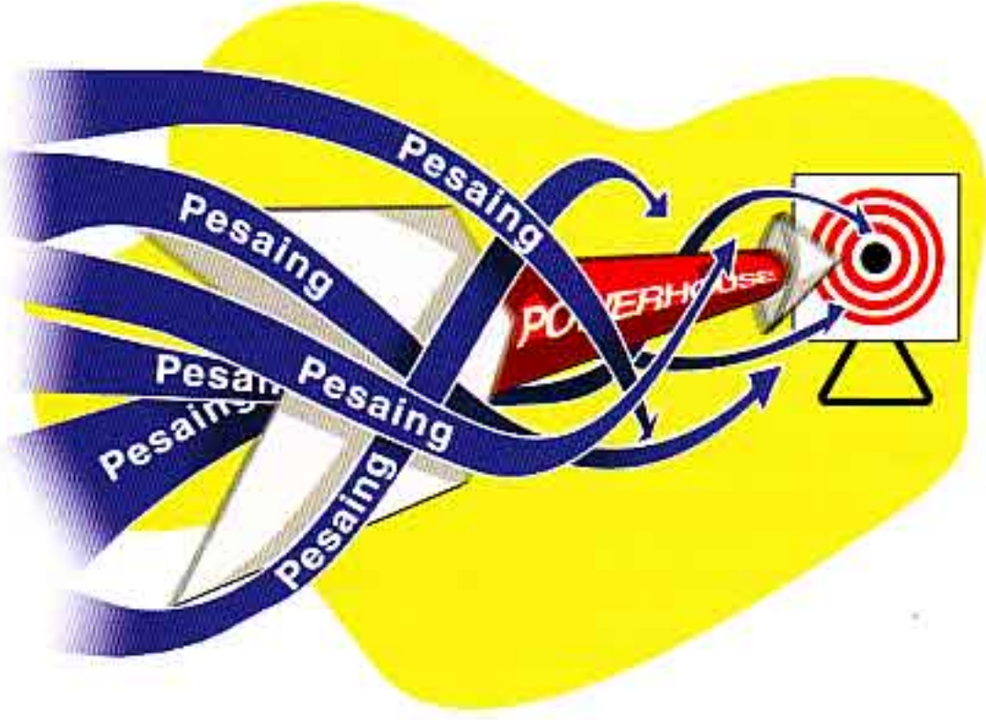
Tentu saja tidak mudah mengatasi tantangan ini. Meski demikian, perlu dipahami bahwa *old powerhouse* memiliki kekuatan untuk melakukan transformasi menuju *new powerhouse*. Bagaimana detailnya, mari kita bahas satu per satu.

Tantangan Strategis, dari Kekuatan *The Big Man* Menjadi *Survival of the Fittest*

Old powerhouse merupakan *big man* baik dalam pasar maupun dalam industrinya. *Old Powerhouse* secara individu (sebagai kekuatan monopoli) maupun bersama beberapa *old powerhouse* lainnya (*oligopoly*) merupakan pelaku usaha yang dominan.

Yang paling "*fit*" berarti yang adaptif, yaitu yang selalu menyesuaikan diri dengan kebutuhan lingkungan.

Dalam statusnya sebagai pelaku usaha yang menjadi pemain dominan. *Old powerhouse* menjadi terisolasi dari mekanisme *survival of the fittest*. *Old Powerhouse* di masa-masa lalu umumnya tidak mengenal kompetisi yang berarti. Mereka juga tidak pernah menyentuh *learning curve*, di mana eksperimen dan proses menerima kesalahan merupakan bagian dari ujian untuk bertahan hidup.



"Kita menilai diri kita sendiri dari segala hal yang kita rasa mampu kita lakukan... Sedangkan orang lain menilainya dari kontribusi kita."
Henry Wadsworth Longefellon

Struktur *old powerhouse* umumnya berbentuk hierarki birokasi. Senioritas sangat diagung-agungkan dan tidak ada ruang untuk melakukan proses kreatif dan inovasi. Singkat kata, hidup *old powerhouse* ibarat berada di atas menara gading.

Di Pertamina, fenomena *old powerhouse* antara lain terjadi pada kegiatan usaha pemasaran BBM industri nonsubsidi. Seperti diceritakan oleh A. Faisal, Direktur Pemasaran dan Niaga Pertamina, "Para pemasar Pertamina masih banyak belum menyadari bahwa keadaan di luar sudah berubah. Lebih suka menunggu-nunggu di kantor, daripada menjemput bola di pasar. Maka, ketika kompetisi dibuka dan kompetitor bergerak agresif mendatangi konsumen, kita kehilangan pangsa pasar dalam jumlah yang signifikan." [6]

New powerhouse, di sisi lain, adalah pelaku usaha yang lahir dan dibesarkan di era kompetisi. Mereka merupakan ahli dalam menerapkan prinsip-prinsip *survival of the fittest*. Mereka menerima keragaman dan kompetisi sebagai bagian eksternal yang membantu dirinya menjadi lebih baik. Mereka tidak takut jika nanti terjadi kesalahan karena menganggap kesalahan sebagai bagian awal dari kesuksesan. Orientasi mereka adalah pasar dan konsumen. Mereka mendatangi konsumen, memahami persoalan mereka, dan merebut hati mereka. *Driver* perubahan bagi mereka cuma satu, yaitu pasar atau pelanggan.

Hierarki artinya berjenjang tinggi sekali. Saya ada di paling atas dan Anda ada di bawah sana. Suara Anda cuma terdengar sayup-sayup. Kalau Anda mau ke sini, Anda harus melewati orang di setiap anak tangga.

Struktur *new powerhouse* merupakan kombinasi antara hierarki dan tim-tim kecil yang kreatif. Kombinasi keduanya melakukan desain organisasi yang hierarkinya lebih datar. Mayoritas jabatan diisi dengan prinsip kompetensi di atas senioritas. Akibatnya jabatan-jabatan penting tidak didominasi oleh satu generasi tertentu, dan organisasi menjadi tampak muda. Ruang untuk kreativitas, pengambilan risiko, dan inovasi dikembangkan melalui *intrapreneurship* (kewirausahaan dalam organisasi).

Intrapreneurship dilakukan melalui desentralisasi kekuasaan, atmosfer pengambilan risiko, dan pengumpulan bakat. Desentralisasi kekuasaan tidak hanya menyangkut otoritas wewenang, melainkan juga hal-hal yang berkaitan dengan sumber daya seperti keuangan. *New powerhouse* mengizinkan manajernya untuk menjelajahi dunia *"what could be"*, sehingga tidak terbelenggu dengan kondisi *"what is"*. Pengambilan risiko dilakukan melalui eksplorasi-eksplorasi pasar atau produk baru, termasuk memberikan kebebasan kepada manajer-manajer menengah untuk menentukan bakat-bakat baru yang diinginkan dan dibutuhkan untuk mendukung program kerja.

Nokia merupakan salah satu contoh *new powerhouse* yang

Betapa mengerikannya mendengar kata "radikal". Seperti kata pemberontak yang siap membunuh kita... Wow! Benarkah demikian?

NOKIA

Pendiri:
Fredrik Idestarn, 1865

Kantor Pusat:
Espoo, Finlandia

Bidang Industri:
Telekomunikasi

Produk-produk:
- Telepon Genggam
- Komputer Multimedia
- Perangkat Permainan
- Sistem Nirkabel
- Perangkat Data Nirkabel
- Perangkat Suara Nirkabel
- Peralatan Pengubah Sistem Nirkabel
- Arsitektur Perusahaan Bisnis
- Jaringan Telekomunikasi

Pendapatan Kotor:
€ 41,121 Miliar (2006)

Pendapatan Bersih:
€ 5,488 Miliar (2006)

Jumlah Karyawan:
68.321 orang (31 Maret 2007)

menjadi besar berkat spirit *survival of the fittest* ini. Sikapnya berbeda benar dari *old powerhouse* seperti Motorola yang cenderung ortodoks. Nokia terkenal dengan tiga dasar keunggulan daya saingnya, yaitu *"humanize" technology* (melalui *user interface*, desain dan estetika produk) *"virtual presence"* (melalui telepon selular multifungsi); dan *"seamless solutions"* (melalui pembangunan infrastruktur, *software* dan *handset* bagi operator telekomunikasi). Ketiga pilar daya saingnya ini dibangun melalui skema organisasi yang merupakan kombinasi antara hierarki dan kreativitas, serta mengandung nilai-nilai *intrapreneurship* di dalamnya.

Dari *Incremental* ke Kombinasi *Radical-Incremental*

Menghadapi serangan-serangan *new powerhouse*, tentu saja *old powerhouse* juga meresponsnya dengan melakukan perubahan. Tetapi mengapa mereka tetap hidup bergejolak? Jawabannya adalah terletak pada metode perubahan yang mereka pilih. *Old powerhouse* memilih metode perubahan secara *incremental*.

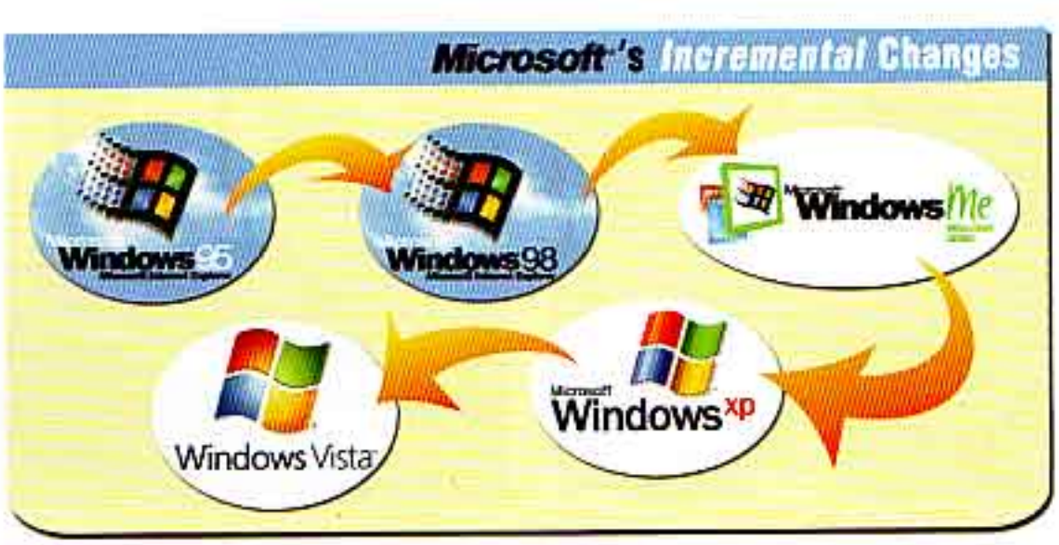
Ciri utama perubahan yang dilakukan secara *incremental* adalah pada tekanan perubahan yang dilakukan untuk menjadi lebih baik daripada menjadi lebih berbeda. Slogan perubahan *incremental* adalah "lebih cepat, lebih banyak, lebih murah atau lebih baik". Program kerja yang diturunkan dari strategi itu umumnya berbentuk *continuous development* (pengembangan berkelanjutan) dengan menggunakan alat-alat ukur seperti Six Sigma, TQM, Kaizen, *enterprise resources planning*, dan lain sebagainya.

Pada suatu masa, di mana keadaan lingkungan bersifat stabil dan linear, perubahan *incremental* dapat menciptakan nilai ekonomis yang luar biasa dari proses kolaborasi sumber daya yang ada. Perubahan seperti ini dapat menghasilkan jutaan produk baru, menangani ratusan juta transaksi, dan melayani miliaran konsumen pada saat yang bersamaan.

Bagi *new powerhouse*, perubahan seperti ini sekarang dianggap tidak cukup. Lihatlah McDonald dengan slogan *Billions Served*. Masalah terjadi ketika miliaran konsumen McDonald meminta sesuatu yang unik, sesuatu sesuai dengan cita-rasa dan selera pribadi mereka masing-masing. Lihatlah pula Motorola pada tahun 1990-an. Mereka sangat andal melakukan *continuous development* dalam bidang teknologi analog. Masalah terjadi ketika konsumen ternyata lebih memilih teknologi digital sebagai platform komunikasi masa depan. Sebuah teknologi baru yang tidak dibayangkan oleh Motorola. Teknologi baru itulah yang diseluncuri oleh Nokia. Motorola enggan melompat ke kurva kedua, dan memilih tinggal di kurva pertamanya dengan metode perubahan *incremental*.

New powerhouse melakukan kombinasi antara perubahan *incremental* dan radikal. Microsoft adalah salah satu contoh yang patut dibahas di sini. Pada sebuah kesempatan, Bill Gates mengatakan bahwa Microsoft selalu berada dua atau tiga tahun di depan kegagalan. Hiperbola mungkin, tetapi pesan Bill Gates terhadap Microsoft sangat jelas: Apabila Microsoft tidak berani melakukan perubahan terus menerus, *incremental* maupun radikal, maka dengan cepat keunggulan yang dimilikinya hari ini akan menjadi tidak relevan.

Microsoft melakukan perubahan *incremental* terhadap *operating system* (Windows) dan applikasi kerja (Microsoft Office). Dari Windows 95, kita melihat evolusinya menjadi Windows 98, Windows ME, Windows XP dan terakhir Windows Vista (2007).



DEPOT CIKAMPEK:
Perubahan *Incremental* Sekaligus Radikal Pertamina

Depot Cikampek dibangun dengan sarana yang lebih modern dan lebih canggih ketimbang depot-depot milik perusahaan asing yang ada di Singapura. Tak berlebihan kalau depot yang terletak di desa Dawuan Barat, Kecamatan Cikampek, Kabupaten Karawang, Provinsi Jawa Barat itu juga dapat dikatakan sebagai depot model dunia. Lebih penting lagi, transformasi yang dilakukan pada depot ini adalah kombinasi antara perubahan yang bersifat *incremental* (otomatisasi operasi Depot) dan perubahan radikal (pola pengangkutan BBM).

Perubahan *Incremental*: Otomatisasi Operasi Depot

Depot-depot Pertamina pada umumnya beroperasi dengan menggunakan lebih banyak "tangan" daripada mesin (padat karya). Kemudian diadakanlah semacam *pilot project*, yaitu membangun Depot Cikampek disertai misi membawa perubahan yang bersifat *incremental* dengan menerapkan otomatisasi operasi depot melalui mesin-mesin baru yang lebih canggih dari Kanada, Inggris, dan Prancis.

"Jadi, di sini semua serba otomatis. Tidak banyak pegawai di lapangan karena sopir dan kernet dapat mengisi sendiri," ungkap Kepala Depot Cikampek, Gema Iriandus Pahalawan.

Para sopir dan kernet itu memiliki kartu digital yang menyimpan banyak informasi. Hanya dengan nomor PIN tertentu mereka bisa mengisi BBM. Memasukkan nomor PIN, *enter*, lalu memasukkan nomor *Batch*, *enter* lagi, lalu secara otomatis BBM mengalir ke dalam "perut" mobil tangki.

Berapa jumlah BBM yang hendak diisi ke dalam mobil tangki memang sudah ditentukan sesuai *delivery order* (DO)-nya yang terkontrol secara digital.

Kalau sudah pas jumlahnya, gelontoran minyak itu berhenti dengan sendirinya. Tetapi jika hendak menyetop di tengah jalan, petugas di *control room* cukup menggerakkan *cursor* komputer, pencet *mouse* maka aliran BBM terhenti. Pada ruang kontrol ada simulasi berbagai fasilitas tangki dan fasilitas pengisian yang ditandai dengan gambar dan lampu kecil. Jika fasilitas pengisian sedang bekerja aktif mengisi lampu tampak menyala.

Kepala Depot malah bisa mendeteksi berapa besar volume BBM yang masuk dan keluar per detik, bisa mendeteksi mobil tangki yang keluar dan masuk, mendeteksi kondisi terisi atau tidaknya tangki timbun.

Kalau sistem otomatis tersebut terganggu, menurut Gema, dilakukan sistem *remote control*, yang dilakukan di *control room*. Tidak perlu turun sendiri ke lapangan. Jadi, arus masuk dan keluar BBM dikendalikan secara instan dan langsung dari ruang kontrol.

Kalaupun sistem *remote control* juga terganggu, dilakukanlah sistem manual. Untuk bisa mengeliminasi keadaan darurat, diperlukan manajemen pemeliharaan.

Depot Cikampek yang *fully automatic* ternyata hanya cukup dikendalikan oleh 18 orang pekerja (depot lainnya berkisar antara 50-100 orang). Mereka mengelola SDM, biaya operasional tangkinya (uang tol, parkir, untuk membeli BBM), sampai pemeliharaannya.

Perubahan Radikal: Pola Baru Pengangkutan BBM

Teknologi serba otomatis tentu saja tidak cukup. Sudah menjadi rahasia umum bahwa kebocoran terbesar terjadi ketika BBM diangkut ke SPBU. Pada distribusi BBM ini, terjadi hal yang dikenal dengan "kencing" dan mengurangi volume BBM yang diangkut. Mulai dari depan gerbang depot banyak preman yang sudah menunggu untuk mengambil sebagian BBM yang dimasukkan ke dalam jirigen. Di tengah jalan, giliran supir yang "kencing" berkolusi dengan pihak ketiga, mengurangi volume BBM. Akhirnya, pemilik SPBU tidak punya pilihan lain selain memainkan meteran pom bensin apabila benar-benar ingin mendulang untung.

Agar lingkaran setan ini terputus, Pertamina melakukan perubahan radikal di Depot Cikampek, yaitu pola baru pengangkutan BBM. Dalam pola lama, Pertamina memakai sistem membayar ongkos angkut. "Sekarang ini sistemnya sewa," kata Kepala Depot Cikampek Gema Iriandus Pahalawan.

Depot Cikampek sempat menerapkan pola lama. Saat itu ada 69 unit mobil tangki yang dibayar ongkosnya. Padahal satu kendaraan bisa berjalan bolak-balik beberapa kali. Karena sistemnya tidak beres, satu kendaraan ada yang mengangkut satu rit, ada yang beberapa rit. Jadi tidak efisien. Setelah sistem sewa diberlakukan ternyata Depot Cikampek hanya membutuhkan 34 unit mobil tangki saja. "Jadi sekarang kita hanya menyewa mobil tangki sesuai kebutuhan saja. Target satu mobil tangki bergerak bolak-balik minimal 4 rit sehingga mengurangi jumlah mobil tangki yang perlu disewa," kata Gema.

Supaya supir tidak berkolusi dan "kencing" di jalan, Depot Cikam-

Perubahan radikal adalah ibarat berenang di antara dua samudera, dan Anda harus menghadapi gelombang yang jauh lebih tinggi dari lautan biasa. Gelombang yang hanya disukai ikan-ikan buas. Karenanya Anda harus berada di atas gelombang...

"Hadiah besar apa yang dapat kita berikan kepada negara kalau bukan mengajar, mendidik dan menyiapkan kaum muda di masa depan."
Cicero

pek kemudian memutuskan untuk menaikkan gaji mereka. Bila sebelumnya mereka hanya menerima empat ratus ribu rupiah, sekarang gaji mereka mencapai angka kisaran dua juta rupiah per bulan. Konsekuensinya, manajemen bisa menuntut disiplin dan komitmen. Tidak ada kata main-main bagi supir yang "kencing" di jalan. Hukumannya adalah pemecatan sampai dengan sanksi tuntutan hukum.

Syukurlah, kombinasi dua metode perubahan ini berjalan sesuai harapan. SPBU-SPBU yang dilayani Depot Cikampek menyatakan puas. Mereka mengatakan susut yang diterima oleh pihak SPBU sudah jauh menurun. Biasanya ada 200 - 400 liter BBM yang susut sekali jalan, sekarang malah kelebihan antara 5 - 15 liter.

Sumber: diolah dari berbagai sumber.[7]

Perubahan *incremental* berarti berubahnya sedikit-sedikit, seperti orang yang melakukan renovasi rumah. Hanya perubahan radikal yang merobohkan seluruh bangunan dan mulai lagi dari awal.

Microsoft juga melakukan perubahan radikal untuk mencari pasar-pasar atau keunggulan-keunggulan baru. Microsoft secara radikal masuk ke dalam industri *game*, baik *hardware* (XBOX) maupun *software*-nya (EA Interactive). Microsoft juga secara radikal mengembangkan aplikasi *software* untuk *mobile* (Windows CE) dan perusahaan (Windows Server, *database*, dan lain-lain).

Pertamina baru berada pada tahap awal transisi dan berubah dari *old powerhouse* menjadi *new powerhouse*. Syukur kalau Pertamina sudah mulai memahami pentingnya keseimbangan antara perubahan *incremental* dan radikal. Salah satu contoh implementasinya adalah perubahan yang terjadi pada Depot Cikampek.

Perubahan *Incremental* dan Radikal

- **Perubahan *incremental*** adalah perubahan yang secara kontinyu dilakukan oleh suatu organisasi untuk memelihara keseimbangan umum organisasi. Biasanya perubahan seperti ini dilakukan terbatas pada salah satu bagian organisasi dan dampaknya hanya dirasakan oleh bagian itu sendiri.
- **Perubahan radikal** cenderung mengubah referensi, arah, dan kebijakan organisasi, bahkan bergerak di luar kurva lama. Biasanya perubahan ini mentransformasikan seluruh bagian institusi. Perubahan ini melahirkan terobosan-terobosan berupa struktur yang benar-benar baru dengan proses bisnis berbeda dan teknologi, kebiasaan-kebiasaan serta produk yang sama sekali baru.

Profil SBU Pertamina

Profil Singkat Anak Perusahaan Pertamina

Bisnis-bisnis yang ditekuni oleh Pertamina dapat dikategorikan ke dalam tiga kelompok, yaitu: bisnis Hulu, Hilir dan Non Hulu-Hilir.

Hulu

Direktorat Hulu mengendalikan seluruh anak perusahaan yang bergerak di bidang hulu (eksplorasi dan produksi), yakni Pertamina EP, Pertamina Geothermal Energy, Pertagas, Pertamina Drilling Service Indonesia, EP Technology Center, dan Pertamina Hulu Energy. Untuk jelasnya mari kita lihat bidang-bidang usaha mereka satu per satu.

PT Pertamina EP (PEP)

Perusahaan ini menyelenggarakan usaha hulu di bidang minyak dan gas bumi yang meliputi kegiatan-kegiatan eksplorasi dan eksploitasi, serta penjualan produksi minyak dan gas bumi hasil kegiatan eksploitasi. PEP juga menyelenggarakan kegiatan usaha penunjang lain yang secara langsung maupun tidak langsung menunjang kegiatan usaha tersebut.

Diharapkan pada tahun 2014 Pertamina EP sudah memiliki SDM *manager-leaders*, organisasi, sistem operasi, kualitas dan standar keselamatan, kesehatan kerja dan lingkungan serta kinerja keuangan berkelas dunia.

PT Pertamina Geothermal Energy

PT Pertamina Geothermal Energy merupakan anak perusahaan yang menangani kegiatan usaha geothermal. Awalnya (1974) dibentuk untuk melaksanakan penugasan dari pemerintah, yaitu melakukan eksplorasi-eksploitasi geothermal di seluruh wilayah Indonesia. Setelah berkutat selama sekitar 9 tahun, akhirnya pada tahun 1983, anak perusahaan ini memasuki era baru dengan beroperasinya Pembangkit Listrik Tenaga Panas Bumi (PLTP) Unit-1 (30 MW) yang mengambil panas bumi dari Lapangan Geothermal Kamojang. Sampai saat ini Pertamina telah mengelola 15 area panas bumi dengan total cadangan sebesar 8.480 MW dan kapasitas terpasangnya sebesar 852 MW.

Pertagas

Perusahaan ini bergerak dalam usaha niaga, transportasi, distribusi, pemrosesan, dan bisnis lainnya yang terkait dengan gas alam dan produk turunannya. Untuk mempertegas definisi dan cakupan keberadaannya, Pertagas pun menyusun pernyataan misi sebagai berikut: melakukan bisnis gas bumi dan bisnis terkait secara profesional yang memberikan nilai tambah bagi *stakeholder*, berwawasan lingkungan, mengutamakan keselamatan dan kesehatan serta keunggulan.

Secara korporasi, sasaran pengembangan usaha adalah meningkatkan transaksi niaga melalui peningkatan penguasaan sumber-sumber gas, melalui pembangunan beberapa jaring-

an infrastruktur transportasi gas di Kalimantan dan pembangunan gas di Sumatera, pembangunan LNG Receiving Terminal dan pembangkit listrik tenaga gas di Jawa.

PT Pertamina Hulu Energi (PHE)

PHE merupakan anak perusahaan yang bergerak dalam bidang pengelolaan usaha sektor hulu. Pada awal berdirinya tahun 1989, perusahaan ini bernama PT Aroma Operation Services, dan bergerak dalam bidang pengadaan jasa untuk mendukung operasi kilang petrokimia di Cilacap.

PT Pertamina Drilling Services Indonesia (PDSI)

PDSI adalah Strategic Business Unit (SBU) dari Direktorat Hulu, yang mengelola usaha jasa *drilling* (pengeboran) dan *workover*. Pada awalnya PDSI hanya menjalankan peran pengeboran migas saja.

Exploration and Production Technology Centre (EPTC)

EPTC adalah unit usaha yang bergerak dalam teknologi Ekplorasi dan Produksi (EP), dan berperan penting dalam proses alih teknologi EP dalam lingkungan Direktorat Hulu, dengan menyediakan *end-to-end* EP *technology solution* yang andal, cepat, dan tepat guna.

Hilir

Direktorat Hilir mengendalikan seluruh anak perusahaan yang bergerak dalam bidang hilir (pemasaran dan niaga), yakni PT Elnusa, PT Pertamina Tongkang, dan PT Pertamina Energy Trading (Petral).

PT Pertamina Tongkang

Didirikan pada 1969 sebagai perusahaan *industrial carrier* untuk mengangkut BBM guna menjangkau daerah-daerah yang tidak dapat dilayani dengan tanker. Jumlah armada yang dimiliki sebanyak 21 unit.

PT Pertamina Energy Trading

Sejak terbentuk pada tahun 1969 dengan nama Perta Group (Perta Oil Marketing Ltd (POML)), anak perusahaan ini telah beberapa kali berganti nama. Pada tahun 2001 namanya berubah menjadi Pertamina Energy Trading Ltd (Petral). Perusahaan ini bergerak di bidang niaga minyak mentah dan produk kilang.

Non Hulu-Hilir

Non Hulu-Hilir merupakan anak perusahaan Pertamina yang tidak berhubungan dengan bisnis inti/*core business* PT Pertamina seperti jasa keuangan, perhotelan, kesehatan, angkutan udara, pendidikan, dan lain sebagainya.

"Dari seratus orang yang mencari aman, hanya ada satu orang yang benar-benar mau mempertaruhkan risiko terhadap masa depannya."
I. Paul Getty

"Bangsa yang kuat adalah seperti orang yang kuat. Ia lembut, tegas, hijaksana, namun bisa mengendalikan. Ia bersedia menolong. Bangsa yang kuat juga seperti orang yang lemah. Mereka banyak omong, reaktif, cepat marah, tergesa-gesa, dan selalu menunjukkan rasa tidak aman."
Jimmy Carter

PT Elnusa

Dengan kehadiran UU No.2 Tahun 2001 tentang Migas, PT Elnusa difokuskan untuk menunjang bisnis hulu Pertamina dengan menyediakan jasa untuk kegiatan *drilling*, *geoscience*, dan kegiatan hulu lainnya di Pertamina.

PT Perta Bina Medika

Pertamina Bina Medika adalah unit layanan kesehatan yang awalnya dibentuk untuk melayani para pegawai, keluarga, dan pensiunan Pertamina. Namun karena fasilitasnya sangat besar dan sangat memadai, unit layanan ini juga dapat menerima permintaan umum. Rumah Sakit Pusat Pertamina (RSPP) adalah salah satu unit yang ditangani PT Pertamina Bina Medika. Untuk melayani kebutuhan internal saja, RSPP harus melayani sebanyak 48.000 orang pensiunan Pertamina.

PT Pelita Air Service (PAS)

PAS didirikan pada tahun 1970 untuk melayani jasa penerbangan yang mendukung industri migas dan kepentingan pengangkutan untuk pejabat negara.

PT Patra Dok Dumai

Perusahaan ini berdiri pada tahun 1995, dan bergerak dalam bidang perawatan pelabuhan, perbengkelan dan bangunan, *sludge treatment* dan bunkering. Berkantor pusat di Dumai, Riau.

PT Usayana

Berdiri pada tahun 1979, bergerak dalam banyak bidang *drilling*, *work over*, *well service*, teknik bawah air, *ticketing*, *event organizer*, perwismaan, perdagangan, properti, pengelolaan lapangan golf, gedung olahraga, SPBU, perbengkelan dan konsultan.

PT Pertajaya Lubrindo

Berdiri pada tahun 1997, dan bergerak dalam bidang industri pengolahan minyak pelumas.

Sumber: diolah dari berbagai sumber.[8]

"Modal bukanlah kejahatan. Ia baru akan menjadi kejahatan kalau disalahgunakan."
Mahatma Gandhi

"Seluruh hasil bumi cukup untuk memberi makan manusia di seluruh dunia. Tetapi tidak cukup, bahkan untuk memberi makan satu orang saja, yang serakah."
Mahatma Gandhi

Dari Nyaman ke Dinamis-Kompetitif

Organisasi *old powerhouse* umumnya rimbun dengan berbagai SBU *noncore business* di dalamnya. Lihatlah industri penerbangan komersial. Mereka tidak hanya memiliki penerbangan, tetapi juga hotel, pengelolaan bandara, katering, dan *maintenance* pesawat. Pertamina juga rimbun. Pertamina memiliki banyak anak perusahaan yang bisnisnya bergerak bukan hanya dalam bidang usaha di hulu dan di hilir, tetapi juga bisnis-bisnis di luar industri migas.

Anak-anak perusahaan ini timbul karena dua alasan. Pertama, pertumbuhan linear pada zaman dahulu secara tidak organis didukung oleh kekuatan finansial dan kekuasaan monopoli. Akibatnya, *old powerhouse* cenderung ingin menguasai mata rantainya dari A hingga Z tanpa ada yang mampu mengganti atau memasukinya. Ke-dua, *old powerhouse* harus menciptakan SBU karena kebutuhan akan infrastruktur di daerah operasi usaha karena tidak dapat dipenuhi pihak lain karena tidak mampu memenuhi standar yang mereka tentukan. Pertamina menciptakan Pelita Airlines (penerbangan) dan Patra Jasa (Hotel) pada saat itu karena tidak adanya penerbangan dan hotel yang layak ketika mereka beroperasi di kota–kota kecil seperti Cilacap atau Prabumulih. Selain itu, sebagai *agent of development*, Pertamina juga dibebani Pemerintah untuk menciptakan bisnis dalam rangka mendorong pembangunan.

Dalam kurun waktu yang sangat pendek, filosofi bisnis konglomerasi, rimbun dan besar, memang menghasilkan pertumbuhan dan laba yang tinggi. Tetapi dalam jangka panjang, filosofi ini menimbul-

"Untuk membangun dunia, pertama-tama kita harus memperkuat bangsa; Untuk menata bangsa kita perlu menata keluarga yang sejahtera; Untuk menata keluarga kita perlu mengorbankan hidup pribadi. Kita harus memulainya dengan hati yang bersih."
Confucius

kan beban tidak sedikit bagi *old powerhouse*. Lambat laun, jasa-jasa yang dulu hanya bisa disediakan di dalam, ternyata mulai dapat disediakan oleh pihak ketiga. Karena pasar bagi mereka diproteksi oleh induknya, perilaku-perilaku para pelaksananya cenderung menjadi seperti *the big man* yang *anti marketing*, atau seperti pelayan-pelayan di negeri komunis yang malas senyum. Mereka merasa jasa mereka sangat dibutuhkan orang lain, bukan sebaliknya. Sementara itu, di luar sana, pelaku-pelaku usaha baru mulai menunjukkan kinerjanya. Mereka semua bersaing dengan pelayanan dan berhasil merebut hati pelanggan. Akibatnya, *gap* kualitas antara "milik internal" dan "milik eksternal" tampak besar sekali. Itulah sebabnya mengapa *new powerhouse* tidak membangun mata rantai usaha yang terpadu (*vertical integration*).

Kesuksesan *new powerhouse* berasal dari filosofi spesialisasi. Filosofi ini akan membentuk daya saing yang lebih *sustainable*, seperti keunggulan baik dari segi biaya, nilai, distribusi, dan lain sebagainya (Porter, 1998). Industri migas pasca tahun 1990-an adalah contohnya. Pada saat ini setidaknya ada tiga spesialiasi dalam industri migas, yaitu:

Contoh:
Super-Majors:
EXXON
Niche:
Tosco
NOC:
Pertamina, Petronas, Statoil.

1. *Super-Majors*

Spesialisasi *super-majors* terletak pada ukuran yang super besar. Skala ukuran yang besar memberikan kekuatan daya saing ekonomi, pengendalian risiko, sumber daya manusia, dan teknologi. Inilah yang dilakukan di ExxonMobil. Total dana tunai di tangan Exxon mencapai angka tiga puluh tiga miliar dolar. *Super-majors* juga memiliki daya saing pada portofolio ladang yang sangat besar, dan sangat efisien akibat total produksi yang maha besar. Semua itu dicapai melalui proses *merger* dan akuisisi yang marak belakangan ini.

2. *Niche*

Niche adalah upaya yang dilakukan secara spesialis. Karena spesifik, daya saingnya ditimbulkan oleh pengembangan kompetensi yang bersifat khusus dan unik. Contohnya adalah Tosco, spesialis di retail migas. *New powerhouse* ini memperbaiki nilai tambah dalam bidang ritel melalui optimalisasi biaya dan pelayanan jasa kepada

konsumen. Tosco merupakan perusahaan pertama yang memperkenalkan konsep pom bensin *all in one*, di mana konsumen tidak hanya membeli BBM, tetapi juga dapat berbelanja di *convenience store* dan mendapatkan pelayanan perawatan kendaraan.

Selain Tosco, para spesialis dalam kategori ini adalah *new powerhouse* seperti Aera, Altura (*regional alliances*), Halliburton (*service company*), Pioneer, Newfield (*basin masters*), dan Schlumberger (*service company*).

3. *National Oil Company* (NOC)

Spesialisasi NOC terletak pada area geografis operasi. Mayoritas NOC memiliki kekuatan daya saing akibat keistimewaan konsensi yang diperolehnya di negeri sendiri.

Meski bukan berarti monopoli, NOC memperoleh keistimewaan untuk melakukan *bidding* pertama terhadap setiap potensi migas di negerinya sendiri. Setelah *bidding*, NOC tentu saja juga diwajibkan menyetor modal dan mengembangkan potensi menurut standar kompetensi yang diperlukan.

Statoil, *powerhouse* dalam bidang migas dari Norwegia, adalah salah satu contohnya. Meskipun Norwegia merupakan negara maju dan penganut pasar bebas, BUMN Norwegia ini selalu mendapat kesempatan pertama untuk melakukan eksplorasi di negerinya.

Pertamina di masa depan tampaknya akan melakukan spesialisasi sebagai NOC. Pertamina akan melakukan maksimalisasi potensi migas Indonesia, sekaligus mengembangkan peluang dalam skala regional di negara tetangga (Asia Tenggara) maupun di antara sesama negara di dunia ketiga seperti di Amerika Selatan (Ekuador) dan Afrika (Sudan).

Yang mungkin perlu jadi renungan dan perhatian bersama adalah bagaimana Pemerintah menciptakan lingkungan yang kompetitif. Sama seperti banyak hal lain, lingkungan kompetitif di Indonesia cenderung kebablasan. Industri migas tidak terkecuali.

Tidak seperti *new powerhouse*, Petronas dan Petrobras, Pertamina di negeri sendiri mulai sering diperlakukan sebagai orang asing. Pertamina harus mengikuti tender bebas tanpa ada keistimewaan, meskipun Pertamina memiliki sumber daya dan kompetensi untuk melakukannya. Contoh lain diucapkan oleh A. Faisal, Direktur Pemasaran dan Niaga Pertamina, katanya, "Pasar pelumas kita sangat terbuka, sedangkan Malaysia sekarang sedang sibuk memproteksi secara halus produk Petronas di negerinya."

Tantangan Mental, dari *Rigid* Menjadi Terbuka dan *Entrepreneurial*

Gambaran mental *old powerhouse* tercermin dari budaya manajemennya. Manajemen *old powerhouse* cenderung *rigid* dalam melakukan prediksi, asumsi, dan perencanaan ke depan berdasarkan pola "keberhasilan masa lalu". Perencanaan itu bukan dibuat untuk memenuhi kebutuhan atau tuntutan lingkungan saat ini. Semakin berhasil di masa lalu, semakin tinggi pula "rekaman sejarah" yang selalu diputar kembali untuk menghadapi masa depan.

Ciri-ciri Pekerja pada *Old Powerhouse*

Usia rata-rata:	> 40 tahun
Labour turn over:	Sangat rendah, sangat loyal pada perusahaan
Lingkup pergaulan:	Intensif ke dalam (internal)
Cohesiveness:	Sangat kuat
Memory:	Masa lalu yang kental (*past success*)
Karakter:	*Guyub* (kekerabatan)
Pandangan tentang perusahaan:	Perusahaan kami sangat besar dan terpandang, sangat kuat, tak akan pernah dibubarkan.
Sikap terhadap pasar:	• Menunggu dan didatangi • Merasa sangat dibutuhkan banyak pihak/orang sehingga biasa dilayani pelanggan-pelanggan utama
Sikap diri:	Cenderung birokratis, arogan
Kecepatan merespons:	Lamban
Sikap terhadap persaingan:	Tidak perlu dipikirkan, tidak akan mengganggu

Saat ini, sikap mental yang demikian terbukti lebih banyak menghasilkan mudarat daripada manfaat. Banyak aset, keahlian, budaya, sistem, dan sumber daya manusia yang sudah tidak relevan lagi dengan

"Semua hal yang kau kuasai memberi kontribusi bagi kebahagiaan"
Bertrand Russel

"Jangan meremehkan diri atau bangsamu sendiri, Engkau dan bangsamu memiliki kedudukan yang terpenting dan terhormat di alam semesta ini."
Edward L. Kramer

tantangan hari ini dan masa depan. Sebuah riset yang dilakukan di dalam kalangan internal divisi sumber daya manusia Pertamina pada tahun 2004 mendukung pendapat ini. Meskipun persaingan bebas sudah berlangsung sejak tahun 2001, survei tersebut menulis bahwa sebagian besar pegawai Pertamina hanya bekerja antara 60% - 70% dari total waktu sebesar 40 jam per minggu.[9] Sikap ini adalah cerminan dari kultur Pertamina lama, yang didukung oleh kepercayaan bahwa tanpa bekerja keras sekalipun, Pertamina akan tetap hidup dan berkembang. Kultur monopoli *old powerhouse* di era yang penuh persaingan akan semakin menampakkan wajah buruknya saja. Mereka semua percaya bahwa perusahaan tempat mereka bekerja adalah perusahaan yang sangat besar dan *high reputable*.

New powerhouse memiliki mental yang jauh lebih terbuka, adaptif dan *entrepreneurial*. Dasarnya adalah keseimbangan, yaitu antara eksekusi dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan yang terjadi.

Dalam dunia bisnis, pemikiran bentuk mental adaptif berkembang terus. Tom Peters dan Bob Waterman (1982) merupakan pemikir pertama yang mengeksplorasi keseimbangan ini. Mereka berpendapat, kesuksesan bisnis merupakan gabungan berkelanjutan antara eksekusi yang ketat dan adaptasi yang dapat dilakukan secara bebas terhadap lingkungannya. Stanford James March (1991) menulis keseimbangan sebagai *exploration* dan *exploitation*. Jim Collins dan Porras (1994) menyebutnya sebagai kombinasi antara kontrol dan kreativitas.

"Jangan iri dan benci kepada siapa pun. Sebab orang baik tidak layak diirikan, sedang yang jahat, meski semakin makmur, akan rusak dengan sendirinya."
Epicurus

Pertanyaan selanjutnya adalah bagaimana menerjemahkan sikap mental adaptif menjadi perilaku sehari-hari. Jawaban dari pertanyaan ini akan dijelaskan melalui tiga pilar, yaitu:

- **Level budaya** (lihat bab 8): Bagaimana sebuah budaya perusahaan memainkan peranan penting dalam beradaptasi dengan perubahan;
- **Level kepemimpinan** (lihat bab 9): Bagaimana pemimpin menciptakan dan mengarahkan adaptasi perubahan di sebuah perusahaan;
- **Level individu** (lihat bab 10): Bagaimana menciptakan agen-agen perubahan (*change agents*) yang mampu meng-

gerakkan perusahaan dalam beradaptasi dengan perubahan;

- **Level organisasasi** (lihat bab 11) : Bagaimana hierarki dan sistem dapat menghilangkan hambatan dalam perubahan.

Sikap mental karyawan yang bekerja pada sebuah *new powerhouse* umumnya jauh lebih terbuka dan lebih *entrepreneurial* karena mereka lahir dan dibesarkan di era yang penuh persaingan. Mereka relatif berusia muda, jauh lebih berpendidikan, memiliki pergaulan luas, dan memiliki akses internasional baik melalui dunia riil (perjalanan internasional) maupun melalui dunia maya. Sikap mental karyawan pada *new powerhouse* dapat dilihat pada tabel berikut.

Ciri-ciri Pekerja pada *New Powerhouse*

Usia:	Rata-rata muda, sekitar 25 – 35 tahun
Labor turn over:	Tinggi, loyalitas bekerja relatif rendah
Cohort (Bergerombol):	Generasi Teknologi Informasi
Sikap terhadap persaingan:	Terbuka, menuntut kreativitas
Sikap terhadap penghasilan:	Cenderung agresif, kompetitif
Perilaku bekerja:	*Intrapreneur*, mengutamakan kemerdekaan
Pergaulan:	Luas
Sikap terhadap konsumen:	Melayani, mendatangi, memenuhi keinginan pelanggan
Pandangan terhadap perusahaan:	Hanya bisa unggul kalau memenangkan persaingan dan selalu kreatif

Sikap yang demikian tentu menjadikan *new powerhouse* tampak lebih muda, lebih bergairah dan lebih mudah dalam memenangkan persaingan. Jadi tidak mengherankan kalau dewasa ini banyak *old powerhouse* mengalami banyak kesulitan dalam menghadapi pendatang-pendatang baru itu. Masalahnya bukan terletak pada kemampuan pemasaran perusahaan, melainkan lebih pada perilaku karyawannya yang dibesarkan di era perang dingin dan cenderung menunggu.

"Pohon yang besarnya sepelukan tumbuh dari benih yang kecil. Menara tinggi dibangun dari seonggok tanah. Perjalanan panjang selalu dimulai dari langkah-langkah kecil."
Confucius

Karena usia rata-rata mereka relatif lebih muda dari usia karyawan yang bekerja pada *old powerhouse*, mereka jauh lebih mudah dibentuk. Sebagian besar kaum muda ini menyadari betul bahwa era perusahaan besar sudah berakhir. Maka, mereka pun mengisi ceruk-ceruk yang ada pada mata rantai nilai (*the value chain*) yang menjadi bangunan sebuah perusahaan besar. Mereka mengembangkan pergaulan yang luas, yang tidak hanya terbatas di kantornya saja melainkan pula pada dunia maya. Dengan demikian, kreativitas mereka pun terpacu terus.

Namun, apakah *new powerhouse* dapat terus mempertahankan *spirit* mudanya secara langgeng? Semua ini tentu sangat tergantung pada nilai-nilai yang berhasil dibentuk oleh *powerhouse* itu sendiri. Kalau *new powerhouse* gagal menciptakan pesaing bagi dirinya sendiri dan keadaan di dalam perusahaan itu sungguh nyaman dan rimbun, para pegawai bisa menjadi sangat betah, kelak SDM-nya menjadi tua. SDM yang tua tentu akan menyulitkan bagi perusahaan untuk bersaing menghadapi perusahaan-perusahaan baru yang jauh lebih muda.

Tetapi yang perlu dicermati adalah sikap mental protektif. Orang-orang yang kariernya bergerak secara otomatis mengikuti jalur urut kacang (senioritas) dan memperoleh jabatan tanpa persaingan yang berarti akan menjadi nyaman dan kurang tantangan. Apalagi bila struktur organisasi tertutup dari luar, penyakit *old powerhouse* dapat menghinggapi dirinya.

"Sering kali kita menduga orang yang paling berkuasa adalah yang bisa mengendalikan banyak orang lain. Namun, sebenarnya kekuasaan terbesar akan didapat kala seseorang mampu mengendalikan dirinya sendiri."

Lao Tsu

"Kau terpelajar dan sertifikasimu ada dalam gelarmu.
Mungkin kau berpikir bahwa semua itu adalah jalan menuju kehidupan yang lebih baik.
Pikirkan alternatif lain!
Coba berpikir bahwa semua itu adalah jalan untuk mengubah dunia!"

Tom Brokaw

LIMA

Active Inertia

Tak lama setelah dilantik menjadi Direksi PT Pertamina (11 Agustus 2004), Direktur Utama Baru saat itu, Widya Purnama langsung menyatakan tekadnya.

"Saya ingin menjadikan Pertamina *the best company in the region* dan mengalahkan Petronas. Dulu Petronas belajar dari Pertamina, tapi sekarang kita jauh tertinggal. Saya yakin kita bisa. Mungkin empat-lima tahun lagi kita akan lebih unggul. Yang penting, kasih saya waktu," tuturnya.[1]

Widya Purnama

Mungkin saja tekad ini muncul setelah Widya membaca berita di media massa beberapa hari sebelum direksi baru Pertamina diangkat. Berita itu mengulas kinerja Pertamina (2003) yang "lebih buruk" dibandingkan dengan Petronas dan Medco Energy. Singkatnya, tulisan tersebut membandingkan kinerja keuangan ketiga perusahaan ini: EBITDA Pertamina 6,38%, Petronas 44,16%, dan Medco 47,20%; Net Profit Margin (NPM) Pertamina 1,90%, Petronas 18,55 %, dan Medco 11,53%; BOPO (Biaya Operasi terhadap Pendapatan Operasi) Pertamina 93,62%, Petronas 55,83%, dan Medco 52,80% *(Kompas)*.[2]

Bagan Kinerja keuangan

	EBITDA	NPM	BOPO
PERTAMINA Always There	6,38%	1,90%	93,62%
PETRONAS	44,16%	18,55%	55,83%
MEDCOENERGI	47,20%	11,53%	52,80%

EBITDA: Penghasilan sebelum biaya bunga, pajak
NPM : Net Profit Margin
BOPO : Biaya Operasi terhadap Pendapatan dari Operasi Usaha

Menciptakan kehidupan dari awal adalah sesuatu yang berada di luar kemampuan kita. Walaupun ada teknologi, janganlah lupa, bahwa kehidupan kita merupakan anugerah dari kekuatan yang sungguh hebat.

Kazuo Murakami

Ibarat minyak tersulut api, kalangan internal Pertamina pun bereaksi keras. Mereka pun menyangkalnya dan menyatakan rasanya kurang pas bila dikatakan Pertamina lebih buruk daripada Petronas, apalagi dibandingkan Medco.

Membanding-bandingkan Pertamina, Petronas, dan Medco —kata mereka—tidaklah *apple to apple*. Medco hanya bergerak di sektor hulu (pengeboran) dan tidak memiliki kegiatan di sektor hilir seperti penyaluran BBM bersubsidi yang masih harus dijalankan oleh Pertamina yang *margin*-nya setipis silet.

Petronas di sisi lain, meskipun kegiatannya sama persis seperti Pertamina—dari hulu ke hilir—memiliki karakteristik yang agak berbeda. Kondisi geografis Malaysia yang 80% wilayahnya daratan membuat distribusi migas Petronas lebih sederhana. Bandingkanlah dengan Pertamina yang harus bergerak di antara celah-celah lautan dengan biaya pengangkutan yang tinggi.

Dalam bidang pengolahan, Petronas melakukan *joint venture* dengan mitra asing, sehingga seluruh pembiayaan investasi maupun risikonya dapat dibagi rata menurut kepemilikan. Sedangkan Pertamina merupakan *single operator* terhadap kilang-kilangnya.

Powerhouse yang Kelihatan Tua

Bisnis tetaplah bisnis. Meskipun bukan *apple to apple*, indikator-indikator keuangan tersebut merupakan suatu kenyataan yang harus diterima oleh Pertamina. Ucapan Widya Purnama di atas jelas merupakan refleksi dari pertanyaan publik terhadap Pertamina,

> "Mengapa Pertamina yang dahulu dijuluki sebagai *great powerhouse* bisa ketinggalan dibandingkan dengan para pesaingnya?"

Andaikan Anda orang bisnis dan Anda sempat memasuki gedung-gedung kantor Pertamina, maka dengan cepat Anda dapat merasakan masih banyak ruang untuk melakukan efisiensi.

Itulah faktanya, dan harap dicatat, Pertamina tidak sendirian. Banyak *great powerhouse* yang sukses di masa lalu kini mulai tampak renta, tua, bahkan nyaris mati. Sebuah pelajaran penting bagi siapa saja yang besar karena suasana monopoli, atau lama sendiri sebagai pelaku usaha yang dominan. Siapa pun Anda, kalau tidak mampu melakukan adaptasi, Anda pun dapat mengalami hal serupa.

Pada tahun 1987, dalam perayaan ulang tahunnya yang ke-80 majalah *Forbes* membuat kontras Forbes 100 (daftar 100 perusahaan teratas dunia) versi tahun 1917 dengan tahun 1987 dan bertanya, "Di manakah mereka sekarang?"

citibank

CITIBANK

Sebanyak 6% dari 100 *powerhouse* yang masuk dalam daftar pada tahun 1917 ternyata sudah tidak tercatat lagi di dalam daftar yang dikeluarkan pada tahun 1987. Sebanyak 21 perusahaan yang lain, sudah terpental ke luar. Sisanya, hanya 18 perusahaan, termasuk Kodak, GE, P&G, Exxon, dan Citibank, yang masih tertinggal. Kedelapan belas perusahaan ini, menurut Foster dan Kaplan (1997) merupakan *the grand champion of great powerhouse.*

Apakah istilah *grand champion* diberikan semata-mata karena kinerjanya? Ternyata tidak. Istilah ini semata-mata diberikan karena mereka masih selamat. Mereka bukan hanya selamat dari peristiwa *great depression* pada tahun 1930-an, melainkan juga dari peristiwa perang dunia kedua pada tahun 1940-an, inflasi pada

tahun 1970-an, ancaman gelombang merger dan akuisisi pada tahun 1980-an, dan revolusi teknologi informasi pada tahun 1990-an.

Sedangkan dari segi kinerja, mereka ternyata masih belum begitu baik. Kecuali GE, 17 *powerhouse* lainnya memiliki kinerja di bahwa garis rata-rata pertumbuhan nilai pasar di bursa saham selama 80 tahun keberadaannya.

Active Inertia, Perangkap Keberhasilan

Dalam ilmu manajemen, perusahaan-perusahaan besar seperti Pertamina dan *powerhouse-powerhouse* yang tengah "sakit" itu dapat dikatakan tengah mengalami sindrom *active inertia*.

Active inertia adalah istilah yang menggambarkan adanya keterbelengguan karena keberhasilan atau keteraturan yang terjadi di masa lalu. Akibatnya, perusahaaan tidak mampu beradaptasi terhadap perubahan-perubahan yang terjadi di sekitarnya.

Ada tiga alasan mengapa keberhasilan atau keteraturan di masa lalu dapat menumbuhkan *active inertia*.

1. **Keberhasilan atau keteraturan menciptakan zona kenyamanan *(comfort zone)* yang membuat *powerhouse* memelihara *status quo*, dan tidak mendorong inisiatif untuk berubah.**
2. **Keberhasilan atau keteraturan meningkatkan keyakinan di antara para pekerja dan pemimpin bahwa kesuksesan masa lalu merupakan "*success formula*" untuk masa depan.**
3. **Kesuksesan dan keteraturan mengisolasi *powerhouse* dari tekanan-tekanan atau persepsi luar. Ironinya isolasi-isolasi ini dapat berasal dari hal-hal positif, seperti langkah-langkah di bidang keuangan (misalnya pandangan-pandangan yang mengatakan tidak perlu bank untuk mengatur dirinya), sumber daya manusia (pandangan-pandangan yang mengatakan tidak perlu menarik orang luar untuk membangun perspektif baru), dan lain sebagainya.**

Enam Tanda *Active Inertia*

"Pertamina adalah sebuah paradoks dari sebuah kekurangan," kata Ari H. Soemarno, Direktur Utama Pertamina.[3] Pertamina menurutnya, penuh dengan kekurangan-kekurangan yang perlu diperbaiki. Kilang-kilangnya sudah tidak ekonomis. Di hilir, sebagian besar pompa bensinnya kalah seksi bila dibandingkan dengan pompa bensin yang dikelola pesaing-pesaingnya seperti Petronas dan Shell. Produksi ladang-ladang minyaknya relatif masih sedikit, dan mayoritas sumur minyak itu sebagian besar adalah peninggalan Belanda.

Ironinya, kebanyakan orang Pertamina sudah merasa puas dengan keadaan sekarang. Puas dengan perlindungan kesehatan yang diberikan sampai mereka meninggal dunia, puas dengan indikator-indikator kinerja yang sudah serba ketinggalan, puas dengan sistem dan remunerasi yang mirip dengan sistem yang berlaku dalam birokrasi, dan lain sebagainya. Itu sebabnya selama bertahun-tahun mereka mendiamkan saja dan merasa tidak ada yang perlu diperbaharui atau ditingkatkan kualitasnya. Namun, syukurlah direksi baru Pertamina yang diangkat pada tahun 2006 melihat kejanggalan itu dan mengatakan, ***"It's time to change!"***

"Satu-satunya peran yang kita jalankan hanyalah menciptakan kesempatan bagi sebuah kehidupan untuk dilahirkan dan diperbaharui."

Kazuo Murakami

Pompa bensin Shell

Rasa mudah puas dan keengganan bergerak yang terjadi bertahun-tahun jelas merupakan gambaran umum adanya gejala *active inertia*.

Secara spesifik, *active inertia* dapat dideteksi melalui enam indikator pergeseran yang terjadi dalam *powerhouse*, yaitu dari momentum menjadi monumen, dari sumber daya menjadi beban, dari prestasi menjadi prestis, dari acara menjadi upacara, dari *meaning* menjadi museum dan dari hierarki menjadi paternalistik.

Dari Momentum menjadi Monumen

Setiap hari ribuan momentum berlalu, tapi manusia lebih senang menjadikan dirinya monumen, yang artinya tinggal sebagai kenangan...

Di daerah Bunderan Senayan, Kebayoran Baru, Jakarta, ada sebuah patung tegar yang diberi nama Patung Pemuda Membangun. Tingginya 24,9 meter. Harap diketahui, patung ini dipersembahkan oleh Pertamina untuk Pemda DKI Jakarta dalam rangka memperingati hari jadi kota Jakarta ke-445 yang jatuh pada tahun 1971.

Patung pemuda yang sedang berdiri di atas sebuah fondasi sambil menjunjung talam lidah ini didesain oleh Munir Pamuntjak dan merupakan patung ekpresionis pertama di Indonesia.

Untuk memperkenalkan patung "Pemuda Membangun" ini, Pertamina juga berinisiatif menyebarkan informasi kepada masyarakat luas. Informasi ini menyebutkan bahwa patung Pemuda Membangun bukan sekadar hiasan atau tugu peringatan (monumen) biasa, melainkan, mengandung pesan ajakan untuk lebih bersemangat membangun tanah air demi tercapainya masyarakat adil dan makmur.[4]

Sampai tahun 1970-an Pertamina memiliki berbagai momentum untuk menjadi *powerhouse* terbesar, bukan hanya di Asia, melainkan juga di dunia.

Pada saat itu, Pertamina memiliki kultur *entrepreneurship* yang luar biasa, sumber daya

manusia yang memadai, dan campur tangan pemerintah dalam menentukan strategi dan operasi bisnisnya sangat minim. Sayangnya, seperti yang diilustrasikan dalam pembangunan patung Pemuda tadi, Pertamina saat itu terlalu asyik bahkan lupa diri. Mereka lupa bahwa yang harus mereka bangun bukanlah monumen, melainkan kinerja.

Kinerja adalah *output* dari sebuah proses manajemen yang efektif dengan memanfaatkan momentum pertumbuhan saat itu.

Mari kita tengok apa saja yang dibangun Pertamina. Ternyata, monumen yang dibangun bukan hanya patung, melainkan juga kantor pusat yang megah. Tahukah Anda, penurunan kinerja Pertamina justru terjadi tak lama setelah kantor pusatnya di Lapangan Banteng selesai dibangun pada pertengahan tahun 1970-an (ketika itu kantor tersebut terbilang sangat megah). Hal yang sama pulalah yang terjadi pada Kodak, Corning, Ford, dan Firestone di Amerika Serikat. Penurunan kinerja mereka terjadi setelah momentum (laba besar) yang didapat digunakan untuk membuat monumen-monumen yang memukau masyarakat.

Monumen juga dapat berarti produk. IBM pada tahun 1980-an misalnya, memiliki momentum untuk menjadi *powerhouse* terbesar (dan satu-satunya) dalam industri teknologi informasi. Momentum itu berasal dari keberhasilan produk *mainframe*. Produk ini memang begitu dominan, sehingga ketika revolusi PC datang, konsumen masih saja tetap datang ke IBM untuk membelinya. Seharusnya dengan momentum itu, IBM bisa memasuki bisnis produk-produk turunannya menyusul penerimaan pasar yang positif.

Sayangnya, orang-orang di IBM menganggap *mainframe* sebagai monumen. Seakan tidak peduli dengan realita, IBM tetap membangun 5 pabrik baru khusus untuk memproduksi *mainframe*. IBM juga memutuskan untuk meningkatkan biaya riset *mainframe* sebesar US$500 juta. *Mainframe* bagi IBM telah menjadi monumen yang harus diabadikan.

IBM membiarkan perusahaan-perusahaan lain, seperti Compaq, HP, dan Acer, mendominasi PC dan *operating system*-nya kepada Microsoft. IBM tidak mau membuka mata dan menerima kenyataan bahwa daging paling tebal sudah bergeser dari *mainframe* ke PC dan ke *operating system*. IBM terus melakukan investasi besar-besaran di bidang *mainframe*, sampai akhirnya mengalami kerugian sebesar US$16 miliar antara tahun 1991 sampai tahun 1993.

Sumber Daya yang Menjadi Beban

Sumber daya (*resources*) dapat dibagi ke dalam dua kategori, yaitu *intangibles* dan *tangibles*.

Intangibles adalah segala sesuatu yang melekat pada manusia, berbentuk informasi, yang sulit diperoleh dalam tempo sekejap, tidak mudah dilihat atau diukur, tetapi sangat penting. Ia dapat berupa merek, reputasi, paten, keterampilan pekerja, atau hubungan baik dalam jaringan.

Sedangkan tangibles dapat berupa aset fisik seperti pabrik, ladang minyak, peralatan, dan lain sebagainya.

PSO di Pertamina

Secara *de jure*, terminologi PSO lahir melalui UU No.8/1971. Dalam pasal 13 UU tersebut, dinyatakan bahwa Pertamina memiliki tugas nonkomersial/nirlaba, yaitu *menyediakan dan melayani kebutuhan bahan bakar minyak dan gas bumi untuk dalam negeri yang pelaksanaannya diatur dengan Peraturan Pemerintah.*

Meski demikian, embrio PSO sebenarnya sudah berlangsung sejak tahun 1965. Ketika itu Pemerintah Republik Indonesia membentuk tim yang disebut Panitia Koordinasi Penyediaan BBM yang memiliki tugas sama seperti PSO.

PSO sendiri dijalankan Pertamina sepenuh hati. Kilang-kilang peninggalan Belanda seperti Kilang Wonokromo (1889), Kilang Pangkalan Brandan (1891), Kilang Cepu (1894), Kilang Balikpapan (1894), Kilang Plaju (1904), dan Kilang Sungai Gerong (1926) terus ditingkatkan fasilitasnya sehingga memiliki kapasitas yang mendekati kebutuhan pasar. Pertamina juga melakukan investasi pada kilang-kilang baru. Di antaranya adalah kilang Sungai Pakning (1971), Kilang Dumai (1969), dan Kilang Cilacap (1974).

Sumber daya terbesar Pertamina pada masa lalu adalah *intangibles*, yaitu hubungan baik dan perlindungan dari pemerintah pusat melalui hak monopoli (UU No.8/tahun 1971). UU ini memberikan kekuasaan kepada Pertamina untuk menjadi

tuan rumah sekaligus tuan tanah dalam bidang industri migas di Indonesia. Sebagai imbalan kepada pemerintah, Pertamina pun wajib menjalankan *public service obligation* (PSO) yang dilakukan dalam bentuk pembelian, pengolahan, dan penyaluran BBM bersubsidi di seluruh Indonesia. Tugas ini juga menjadi sumber daya besar. Dengan skema *cost plus fee*, Pertamina dapat menjalankan tugas ini *at all-cost*, tanpa perlu pusing-pusing memikirkan efisiensi.

Dengan keluarnya UU No 22/2001, sumber daya yang semula menjadi energi, sekarang telah berubah menjadi beban. Apalagi sekarang harga minyak sudah menari-nari di atas asumsi semula. Harga BBM yang diasumsikan US$24/barrel (mengacu pada asumsi APBN 2004), selama tahun 2006–2007 telah melonjak di atas US$ 40/barrel pada bulan Mei 2004. Akibatnya Pertamina harus merogoh koceknya lebih dalam. Andaikan, sebut saja harganya US$45/

Persaingan itu memang tidak mudah. Tetapi menjadi besar karena monopoli juga berarti hidup dalam kesemuanya.

Seiring waktu, investasi Pertamina untuk menunjang PSO mulai berkembang. Pertamina membangun Depot Pengisian Pesawat Udara (DPPU) untuk melayani avgas dan avtur. Pertamina juga membangun depot/terminal distribusi, pipa, dan pelabuhan khusus (pelsus) minyak.

Pada tahun 2004 Pertamina memiliki tujuh unit kilang (Unit Pengolahan I-VII) dengan kapasitas terpasang sebesar 1,055 mBSB. Ketujuh Unit Pengolahan tersebut menghasilkan sekitar 70-75% kebutuhan BBM per 2004.

Kondisi geografis Indonesia yang terdiri dari dataran dan lautan memaksa Pertamina membangun armada transportasinya sendiri. Armada laut Pertamina per 2004 berjumlah 130 buah kapal, yang ironisnya sebagian besar bukan dimiliki sendiri, melainkan *charter*.

Inilah sekilas sejarah singkat mengenai Pertamina dan tugas PSO yang diembannya. Sebuah tugas yang menyerap sumber daya yang sangat berat di era monopoli. Dalam era persaingan, tugas ini sekarang telah berubah menjadi beban. Ini merupakan bentuk lain dari *active inertia*.

Sumber: Warta Pertamina (1974-2006).[5]

barrel, maka sisanya yang kurang lebih US$20/barrel harus ditalangi Pertamina. Sebagai ilustrasi, pada tahun 2004 saja Pertamina harus menalangi sebesar US$18,4 miliar. Padahal dana di kas Pertamina hanya ada US$ 7 miliar.

Hubungan antara pemerintah dan Pertamina menjadi beban yang lebih besar apabila kita meneropong sistem pembayaran berdasarkan PSO. Pemerintah baru bisa membayar ke Pertamina mundur satu tahun kemudian. Itu pun baru dapat dilakukan setelah BPKP menyatakan semua prosedur dan audit yang dilakukan terhadap Pertamina dinyatakan beres.

Negara punya kuasa membangun. Negara juga punya kecenderungan merusak. Hanya di bawah terik matahari, pohon yang kecil tumbuh menjadi besar.

Belum lagi status persero yang masih bersifat abu-abu. Sesuai Akta Pendirian pada status baru PT Pertamina (persero) pada tanggal 17 September 2003, Pertamina harus mengusahakan keuntungan berdasarkan prinsip-prinsip perseroan yang efektif dan efisien. *Nah*, meski kata-katanya cantik terdengar, dalam kenyataannya bisa sangat berbeda. Pertamina ternyata dikenakan pajak sebesar 60% sementara BUMN lain hanya 30%.

Tidak mengherankan apabila beban-beban ini membuat Ariffi Nawawi, Direktur Utama Pertamina pada tahun 2004, menjerit. Katanya,

"Pertamina telah tidak diperlakukan sebagai perusahaan. Saya memohon, perlakukanlah Pertamina sebagai perusahaan yang benar."[6]

Perlakuan seperti ini sangat lazim ditemui pada masa transisi di negara-negara berkembang (yang akan menjadi negara industri). Perlakuan seperti itu ditemui pada *powerhouse* yang kehadirannya dibidani oleh negara atau memiliki hubungan istimewa dengannya. Alih-alih menjadikannya sebuah kekuatan besar, negara malah membuang semua beban ekonominya ke sana.

Tengoklah apa yang dialami oleh Daewoo, *powerhouse* dari Korea Selatan. Daewo didirikan oleh Kim Woo-Choong pada tahun 1967 dengan hanya lima orang karyawan dan modal sebesar

US$10.000. Tiga puluh tahun kemudian, Daewoo telah berkembang sangat pesat dengan total pendapatan sebesar US$20 miliar, dengan 200 ribu orang karyawan di seluruh dunia, dan bisnis yang tersebar dari pembuatan *microchips* sampai dengan galangan kapal.

Daewoo dapat tumbuh menjadi besar tidak hanya karena *spirit entrepreneurship*-nya, tetapi juga karena kedekatan Kim Woo-Choong dengan rezim militer yang berkuasa. Kim Woo-Choong merupakan anak dari guru Jenderal Park Chung-Hee, presiden Korea Selatan yang berkuasa pada tahun 1961. Berkat hubungan baik ini, Daewoo memperoleh berbagai fasilitas seperti proteksi tarif, izin ekspor, *tax holiday,* dan berbagai kemudahan regulasi lainnya. Sebagai imbalan, Daewoo diwajibkan membangun industri-industri berat yang diinginkan pemerintah.

Bulan madu antara Daewoo dan pemerintah cuma sempat terhenti sebentar setelah Jenderal Park Chung-hee dibunuh pada tahun 1979. Tetapi karena pengganti Park Chung-Hee ternyata juga datang dari kalangan militer, maka bulan madu itu pun dilanjutkan kembali.

Hubungan baik dengan penguasa menjadi beban setelah Korea Selatan menjadi negara demokrasi pada tahun 1990-an. Pada saat Korea Selatan mengalami krisis moneter (tahun 1997), Pemerintah Korea Selatan lepas tangan, dan Daewoo terbelit utang sebesar US$47 miliar. Kim Woo-Choong sempat melarikan diri ke luar negeri.

Selain hubungan dengan kekuasaan, *intangibles* lain seperti merek, terutama merek generik, juga dapat berubah dari sumber daya menjadi beban. Xerox misalnya, *Brand* Xerox sangat identik dengan mesin fotokopi. Keberhasilan Xerox antara lain diperoleh melalui perubahan yang dilakukan pada tahun 1970-an. Tetapi tak lama setelah itu kepemimpinan Xerox dalam bisnis mesin fotokopi mendapat tantangan dari produk-produk murah asal Jepang (Canon dan Ricoh). Xerox kemudian melakukan refokus kepada fotokopi berkualitas tinggi. Perubahan ini lumayan berhasil, dan membuat Xerox mampu kembali memimpin. Tetapi pasar sudah keburu menyebut namanya sebagai kata benda (nama mesin), dan kata kerja (*to Xerox*). Akibatnya, kekuatan mereknya berubah menjadi *generic name.* Dan kalau ini didiamkan, sumber daya ini dapat menjadi beban karena

Canon

setiap kali konsumen menyebut Xerox dan ingin membelinya, para penjual mesin fotokopi bisa memberi merek lain, sebab Xerox telah berubah maknanya dari nama merek menjadi nama komoditi (nama barang). Ini tentu sangat merugikan Xerox.

Active inertia selanjutnya tampak saat Xerox ingin masuk ke dalam industri PC pada awal tahun 1990-an. Meskipun *think tank* Xerox (Palo Alto Research Center) merupakan pemegang paten penting dalam bidang PC, Xerox gagal menembus industri ini. Di mata konsumen, Xerox adalah *brand* bagi mesin fotokopi sehingga hanya sedikit konsumen yang percaya pada merek PC - Xerox.

Beralihnya sumber daya menjadi beban dalam bentuk *tangibles* juga banyak terjadi pada *powerhouse* mapan dalam industri penerbangan. Industri ini beroperasi dengan memindahkan penumpang dari kota-kota yang lebih kecil ke *airport* ibu kota atau *airport* regional (*hub*), sebelum mereka berangkat ke tujuan akhir. Sistem ini sering disebut sebagai sistem *hub-to-hub* atau *hub and spoke*.

Sampai dengan tahun 1990-an tidak ada masalah dengan sistem ini. Sebagian besar penerbangan adalah jarak jauh atau jarak menengah, dan konsumen bersedia membayar mahal meskipun keberadaannya di *hub* itu bukan atas kehendaknya sendiri.

Sistem *hub-to-hub* untuk sementara waktu mampu menjadi sumber daya. Sistem inilah yang telah membuat banyak *powerhouse* yang bergerak dalam bisnis jasa penerbangan menjadi kaya dan mampu berekspansi memasuki bisnis-bisnis lain seperti hotel, katering, dan perawatan pesawat di *hub-hub* mereka. Sampai akhirnya terjadilah deregulasi pada industri *airline*, dan monopoli penerbangan dihapuskan, menyusul terjadinya serangan teroris terhadap gedung WTC pada tahun 2001.

Deregulasi dalam bisnis ini telah membuat semua pengusaha dapat masuk bebas ke dalam bisnis industri jasa penerbangan komersial. Karena banyak pesawat yang menganggur, tragedi WTC (2001) telah membuat biaya sewa pesawat menjadi tinggal empat puluh persen dari sebelumnya (Doliette, 2004). Sistem *hub-to-hub* akhirnya menjadi beban ketika para pendatang baru menerapkan sistem *point-to-point* (dari sebuah kota langsung ke kota-kota lain tanpa harus transit terlebih dahulu) dengan konsep *low cost carrier*.

Sistem *point-to-point* membuat biaya penerbangan menjadi sangat efisien. *Low cost airlines* tidak perlu melakukan investasi besar dengan membangun *hub*, dan utilisasi pesawat menjadi lebih tinggi karena hanya tinggal mondar-mandir dari satu titik ke titik lain yang sama, tanpa perlu banyak menunggu konsumen dari berbagai kota.

Sebaliknya, bagi *powerhouse* yang mapan (*old powerhouse*), sistem *point to point* tidak bisa dialihkan begitu saja karena organisasinya mengalami *active inertia*. Mereka tidak mungkin menjual atau menutup *hub*-nya begitu saja karena tidak hanya mahal secara ekonomis, tetapi juga mahal secara sosial.

Dari Prestasi Menjadi Prestise

Semua *powerhouse* yang berkembang pesat selalu diawali dengan prestasi yang spektakuler. Prestasi yang spektakuler itu mencerminkan DNA-nya, yaitu DNA *powerhouse* (besar, lokomotif, *iconic*, membawa harapan dan memberikan dampak besar).

Ibarat ada gula ada semut, prestasi spektakuler menimbulkan daya tarik bagi orang luar untuk memberikan penghargaan. Bentuk penghargaan ini tidak hanya terbatas dalam bentuk *award*, melainkan juga dalam tulisan-tulisan jurnalistik atau menjadi studi kasus pada institusi-institusi akademis.

> Akan banyak kita temui di jalan-jalan dengan kata *excellence, success*, dan lain sebagainya. Tapi hati-hati, pengakuan prestasi ini dapat menjadi prestise, sebuah gengsi yang kosong.[6]

Pada tahun 1982, Tom Peters dan Robert Waterman menerbitkan buku yang sangat menarik perhatian (terjual satu setengah juta kopi). Judulnya *In Search of Excellence*. Buku ini mengulas tentang *powerhouse* yang menunjukkan kinerja *excellence* melewati beberapa dekade waktu. Setelah buku ini meledak di pasar, para eksekutif yang *powerhouse*-nya masuk dalam buku itu segera menjadi selebriti bisnis. *Powerhouse* mereka menjadi deretan perusahaan yang dikagumi, dan nilai eksekutifnya menjadi mahal serta laku sebagai pembicara seminar untuk menceritakan kesuksesannya di mana-mana.

Ternyata pada tahun 1990-an, perusahaan-perusahaan yang masuk dalam buku itu sudah banyak yang hilang. Sebagian hilang karena bangkrut dan yang lainnya diakuisisi perusahaan lain. Nama-nama seperti Digital Equipment, Amdahl, Atari, Polaroid, Westinghouse, dan Wang Laboratories sudah tidak ada lagi dan tidak dikenal lagi oleh generasi bisnis era sekarang.

Kejarlah prestasi, maka kau akan mendapatkan kekuatan. Namun sekali engkau membanggakannya secara berlebihan ia hanya menjadi slogan kosong.

Pertamina di sisi lain, ternyata juga mengalami hal yang sama. Pada masa-masa kejayaannya sekitar tahun 1970-an, prestasi Pertamina bukannya tanpa pengakuan dari orang luar.

Memang Pertamina tidak masuk ke dalam daftar majalah *Forbes* atau majalah Fortune (dulu hanya *powerhouse* Amerika Serikat yang ada dalam daftar itu) atau masuk ke dalam buku-buku sukses (lagi-lagi dulu hanya untuk *powerhouse* Amerika Serikat saja), tetapi di Indonesia dan di banyak negara, nama Pertamina sangat harum, terutama pada era Ibnu Sutowo.

Penghargaan adalah wujud sebuah pengakuan, bukan seperti mobil yang bisa kita beli atau kita buang begitu saja

Nama Ibnu Sutowo diabadikan oleh Federasi Golf Asia sebagai nama piala yang diperebutkan untuk juara umum bagi turnamen seri Asia, yang berlokasi di empat negara. Ini adalah bentuk pengakuan atas prestasi. Di Indonesia, Ibnu Sutowo juga didaulat menjadi Ketua berbagai Organisasi kemasyarakatan, mulai dari organisasi-organisasi internal di lingkungan kepramukaan sampai kegiatan-kegiatan keagamaan. Ini juga adalah bentuk pengakuan atas prestasi. Sayang tanpa disadari prestasi itu telah bergeser menjadi prestise, apalagi Ibnu kemudian dianggap sebagai biang keladi kejatuhan Pertamina pada tahun 1975.

Mari kita baca dulu maraknya *Award-Award* bodong di Indonesia belakangan ini:

Award Bodong

Di dekat rumah saya banyak beroperasi motor ojek, yang konon, menurut banyak orang pelat nomornya "bodong". Si tukang ojek, penduduk asli setempat, sesungguhnya sangat memercayai bahwa pelat nomor itu asli. Motor itu dibeli dari orang-orang terhormat, bukan maling, bukan pula penjahat. Masalah biasanya baru muncul ketika STNK harus diperpanjang, yang ternyata tidak jelas asal muasalnya. Toh baginya itu bukan masalah, sebab si penjual bisa memperpanjangnya, tentu saja dengan imbalan khusus.

Hari-hari ini di Indonesia, kita pun akan menyaksikan maraknya *award* bodong yang diiklankan oleh kalangan terhormat, para *marketer* yang karena satu dan lain hal dianggap memiliki kelebihan. Tidak sedikit di antara para penerimanya

adalah kalangan terpelajar yang menangani perusahaan-perusahaan besar. Agak mirip dengan penghargaan-penghargaan pria/wanita berbusana terbaik, yang brosur dan suratnya Anda terima dari hari ke hari. Kadang Anda dibuatnya terkejut karena surat itu mengatakan bahwa dewan juri sudah lama mengamati cara berpakaian Anda dan sekarang memutuskan Andalah pemenangnya.

Kapan dewan juri bertemu Anda? Apa saja yang dinilai? Apakah dewan juri benar-benar ada? Apakah mereka benar-benar tulus memberikan? Apa tujuan pemberian itu? Benarkah Anda selalu memerhatikan penampilan? *Ah*, semua itu tampaknya tidaklah penting.

Yang penting Anda setuju dengan penghargaan itu, isi formulir, bayar beberapa juta rupiah, lalu undang kerabat dan kenalan untuk hadir pada pesta pemberian penghargaan itu dengan menyewa satu meja atas nama Anda. Penghargaan *kok* harus membayar?

Raymond Toruan, Pemimpin Redaksi harian *Jakarta Post*, dalam suatu penerbangan dari Jogjakarta ke Jakarta, belum lama ini menyampaikan kepada saya kegeramannya. Baginya, penghargaan tidak boleh diperdagangkan dan hanya boleh diberikan oleh pihak-pihak yang *credible*, tidak bias dan benar-benar ditujukan untuk memajukan profesi atau industri. Sebut saja penghargaan untuk para jurnalis (Pulitzer) yang diberikan oleh University of Columbia. Dewan juri benar-benar terdiri dari kalangan ahli yang terpercaya dan sama sekali tidak boleh terafiliasi dengan media masa. Prinsip *nonconflict-of interest party* benar-benar harus ditegakkan.

Mereka tidak menerima uang atau sumbangan apa-apa, bahkan kampus University of Columbia pun menolak pemberian majalah/koran cuma-cuma dari penerbit dengan alasan tersebut. Selain itu, dewan juri pun dapat mencabut penghargaan terhadap karya-karya yang belakangan diketahui "bodong". Dan itu sudah dilakukan lembaga ini beberapa kali. Semua ini dilakukan demi keagungan sebuah penghargaan, yang iming-imingnya menciptakan "rasa percaya" dalam masyarakat. Kita memang harus membangun sebuah masyarakat dengan ikatan kepercayaan yang kuat, yang berazaskan prinsip ketuhanan. Itulah sebabnya di negeri-negeri yang *trusted* mereka mengatakan "*In God we Trust*".

Minggu lalu di Jakarta saya pun hadir dalam pemberian penghargaan terhadap merek-merek terbaik yang diberikan oleh lembaga riset pemasaran MARS bersama majalah *SWA*. Saudara Asto Subroto pemimpin MARS kebetulan adalah kandidat doktor ilmu pemasaran yang bulan Agustus ini akan melakukan promosi doktornya di UI. Tentu saja saya sangat *curious* terhadap kejujuran akademis, sekalipun penghargaan ini bukanlah penghargaan akademis. Saya sangat mewanti-wanti agar "benar tak ada *money talk*" di balik penghargaan tersebut. Saudara Asto berani menjamin kebenaran datanya. Dan mungkin karena itu pulalah ia berani mengundang saya.

Saya percaya terhadap kejujuran Saudara Asto, apalagi majalah *SWA* adalah majalah yang sejak dulu saya percaya tak pernah main-main dengan kredibilitas dan kejujuran berita. Menurut Asto, di balik itu ia sendiri memang banyak menerima godaan iming-iming. Seorang peneliti yang memberikan penilaian memang akan menghadapi banyak godaan. Kalau saja Anda tak kuat, sudah pasti

Anda rela mengubahnya, memanipulasinya demi sepotong roti dan suguhan citra. Sebuah citra yang semu, yang mungkin tak terbaca penonton di depan panggung, karena semua urusan itu terjadi di kolong meja, di belakang panggung.

Di salah satu meja, saya kemudian berbicara dengan seorang penerima penghargaan. Kepada saya ia bercerita ada begitu banyak *award* bodong yang belakangan ini beredar. Sebuah *award* lain yang diberikan beberapa hari yang lalu, di televisi saya lihat diberikan oleh seorang pria bule (yang dikelilingi oleh orang-orang kita) yang gemanya lumayan heboh ternyata juga bodong. Anda cukup membayar US$10.000 untuk mendapatkan *award* itu, besoknya lalu tinggal pasang iklan. Kalau Anda tak mau bayar segitu maka ia akan bergeser ke merek pesaing Anda. *Marketer* yang nyalinya kecil ada kalanya "keder" juga. Daripada diambil kompetitor, akhirnya, *award* bodong ini dibayar juga. Padahal semua orang sudah mulai tahu *award* itu bodong, kalau ditempel kepada *brand* Anda bukan jadi tambah keren, tapi benar-benar akan mendatangkan aib.

Seorang bankir mengatakan, dulu *brand*-nya disigi oleh sebuah biro riset di ranking bawah. Setelah dijadikan konsultan, biro riset itu konon "mau" mengubah metode pengukuran penilaiannya, maka jadilah *brand* itu bertahta di posisi paling atas. Tapi setahun berikutnya ternyata ia sudah menjadi konsultan di bank lain, yang tahun itu giliran jadi juara. "Kontan *brand* kami melorot di nomor buncit," katanya. Bagi saya ini tentu masuk dalam kriteria "bodong" alias sulit diterima kebenarannya.

Tentu saja ada banyak cara pemberi *award* memasarkan dirinya, memasarkan bisnisnya. Selama dilakukan dengan kejujuran, objektif, *credible*, dan terbuka, tentu *society* ini akan diuntungkan. Akan menjadi masalah besar, manakala sebuah *award* dipermainkan, sementara penerimanya tidak mengerti sesuatu yang "haram" telah dikunyahnya. Mari kita bangun bangsa ini dengan spirit kejujuran. Atas nama Tuhan-lah, saya memercayai pekerjaan publik Anda.

Kolom Rhenald Kasali, dimuat pada tabloid *Kontan*

Berubahnya prestasi menjadi prestise dapat terjadi karena satu atau dua hal.

***Pertama*, perusahaan tidak selektif karena kurang *pede* (Percaya Diri).** Karena kurang *pede*, seorang pimpinan perusahaan merasa bangga sekali kalau namanya bisa terdengar disebut-sebut oleh media. Akibatnya, ia menjadi tidak selektif dan menerima *award* dari mana saja, bahkan rela mengeluarkan uang untuk mendapatkannya kendati itu cuma *award* bodong belaka.

***Kedua*, terlalu silau akan prestasi diri sendiri.** Jangan salahkan media massa apabila kinerja sebuah *powerhouse* jatuh setelah CEO atau perusahaan dipuji-

puji pada *cover* utama sebuah media. Titik tolak jurnalistik umumnya berorientasi pada konteks yang sudah terjadi. Sebuah *powerhouse* bagus merupakan pengakuan atas prestasi kemarin, bukan hari ini atau masa depan. Butuh keberanian bagi manajemen *powerhouse* untuk menyadari hal ini dan terus berubah agar prestasi terus hadir dan tidak menjadi prestise belaka.

Dari Acara menjadi Upacara

Rapat mingguan, bulanan atau tahunan di tataran manajemen menengah atau bawah merupakan acara yang memiliki banyak fungsi. Dari informasi yang beredar dalam sebuah rapat dapat didengar sinyal-sinyal perubahan pasar. Dari ruang rapat, manajemen dapat mengetok palu keputusan-keputusan strategis, teknis maupun hal-hal yang berhubungan dengan perencanaan, baik perencanaan jangka pendek maupun perencanaan jangka panjang.

Sayangnya, dalam kebanyakan *old powerhouse*, fungsi rapat telah banyak berubah menjadi upacara serimonial belaka. Atmosfer rapat terkesan sangat formalitas. Fungsinya menjadi hampir tidak ada kecuali ritual rutin. Perencanaan diulang dari formula keberhasilan di masa lalu. Sinyal-sinyal perubahan sering kali terlewatkan.

> Di negeri ini banyak ditemui pemimpin formalitas yang tak punya seni sama sekali dalam mengendus masa depan. Rapat yang dipimpin adalah rapat lengkap sekadar menunjukkan pada orang lain bahwa perusahaan tersebut ia urus, dan ia selalu ada di sana. Tidak jarang rapat jadi cuma basa-basi saja, dan tidak mengambil keputusan-keputusan penting. Pemimpin pun memberi pidato tanpa ruh. Ada yang berpidato sambil membaca teks, sementara anak buah hanya manggut-manggut ngantuk. Tapi ada pula yang pidatonya memukau tapi ia cuma asyik dengan dirinya sendiri.

Ia pemikir tetapi pikiran tersebut tidak berpijak pada praktik sehari-hari atau tidak dapat diterjemahkan ke dalam *action plan*.

Tanyakan diri sendiri mengapa kerjamu hanya memimpin atau hadir dalam rapat saja.

"Pada yang terlupa kita perlu mengingatkan. Pada yang terbelenggu kita perlu membebaskannya."

Dengan kata lain, acara telah berubah menjadi sekadar rutinitas, sekadar ada, seperti upacara bendara di sekolah dasar yang wajib diikuti siswa seminggu sekali.

Cerita di Pertamina lain lagi. Perubahan dari acara menjadi upacara antara lain dapat dilihat dalam masalah SPD (Surat Perjalanan Dinas). Pada dasarnya, perjalanan ke daerah (dari kantor pusat atau dari cabang ke cabang) merupakan fungsi untuk menunjang pekerjaan. Di Pertamina dan kebanyakan badan negara di Indonesia, fungsi ini telah berubah dari "upacara" menjadi "penghasilan tambahan". Tradisi yang terjadi bentuknya bermacam-macam. Ada yang diberikan biaya perjalanan dinas dengan fasilitas naik pesawat terbang kelas satu, tetapi kenyataannya hanya bepergian naik penerbangan *low cost*. Ada yang mendapat fasilitas menginap di hotel berbintang empat, tetapi ternyata hanya menginap di hotel melati atau di mes pusdiklat. Semua ini dilakukan para pegawai Pertamina untuk menambah penghasilan, padahal pada saat yang bersamaan mereka mengabaikan citra mereka yang perusahaan, melalui program transformasi yang diterapkan pada tahun 2006, metode SPD ini pun dihapuskan. Kalau sebelumnya pegawai menerima *lumpsump* (mendapat uang muka untuk segala keperluannya), maka sekarang telah diubah menjadi *at cost* (*reimbustment* sesuai biaya nyata dengan standar yang telah diatur sesuai golongan kepegawaian masing-masing, kebijakan ini mencegah penyalahgunaan SPD dalam tugas sehari-hari. Perjalanan dinas berfungsi untuk menunjang pekerjaan utama," tutur Sumarsono, Direktur Umum dan SDM Pertamina.[7]

"Walaupun dalam setiap sel manusia mengandung tiga miliar keping informasi genetis yang tertulis dengan kode-kodenya, baru sekitar 5 atau sebanyak-banyaknya 10 persen yang dipakai bekerja setiap waktu. Sisanya tetap dorman. Ini berarti pandangan, bahwa potensi manusia tidak terbatas memang tidak salah."

Kazuo Murakami

Dari *Meaning* Menjadi Museum

Setiap sistem, strategi, dan struktur organisasi harus memberi arti (*meaning*), terutama untuk menumbuhkan daya saing. Bagi *powerhouse*, menciptakan *meaning* bukanlah suatu masalah. *Powerhouse* sukses karena memiliki keunggulan daya saing. masalah baru muncul ketika daya saing yang menjadi formula sukses di masa lalu sudah tidak relevan lagi dengan kondisi sekarang. Apabila tidak mawas diri,

powerhouse dapat terjebak salah satu tanda *active inertia*, yaitu berubahnya *meaning* menjadi museum. Artinya, formula daya saing pada masa lalu tetap dipakai mes kipun sudah tidak relevan lagi.

Hal ini pernah terjadi pada sebuah *powerhouse* komputer, Compaq. *Positioning* Compaq adalah PC mahal namun berkualitas tinggi. Ini adalah konsep daya saing Compaq yang dibuat untuk menandingi dominasi IBM pada tahun 1980-an.

Ketika itu PC IBM harganya memang selangit, tetapi kualitasnya suam-suam kuku saja. Dengan memberikan kualitas yang sedikit lebih baik di atas IBM, Compaq berhasil meraih sukses. Pada tahun 1983, satu tahun setelah didirikan, Compaq berhasil memperoleh pendapatan sebesar US$111 juta. Pada tahun 1990, delapan tahun setelah didirikan, pendapatan Compaq melambung menjadi US$3,8 miliar. Tetapi di luar dugaan, prestasi ini adalah puncak terakhir Compaq.

Kisah Juru Pengingat di Shell

Pada tahun 1993, Georges Dupont-Roc, kepala perencanaan untuk grup energi Shell pernah memperingatkan mengenai bahaya "upacara" di perusahaan tempat dia bekerja. Dupont-Roc berpendapat bahwa Shell harus lebih serius memerhatikan masalah perencanaan terutama yang terkait dengan perubahan yang terjadi di masa depan.

Dupont-Roc tidak asal bicara. Sebelum bicara ia sudah berkeliling mengunjungi para pakar di MIT, University California at Berkeley dan kantor *powerhouse* lain seperti Boeing dan Mercedez Benz. Dari perjalanan inspiratif ini, Dupont-Roc melihat bahwa industri energi sedang menghadapi banyak perubahan, dan bila pelaku usaha migas tidak meresponnya, maka Shell akan menghadapi masalah.

Dupont-Roc kemudian mengunjungi kantor-kantor cabang Shell dan bertindak menjadi "juru pengingat". Dupont-Roc juga rajin menyambangi para pimpinannya agar mereka mengembalikan fungsi upacara menjadi acara.

Dupont-Roc sempat berhasil sebentar. Dalam kurun waktu beberapa tahun, setiap rapat Shell benar-benar membahas secara serius perencanaan ke depan dengan menggunakan *memory of the future*. Tapi nasib kemudian menentukan lain. Pergantian pimpinan berarti pergantian kebijakan. Semua yang dilakukan Roc diabaikan begitu saja.

Pada tahun 1997 Dupont-Roc keluar dari Shell pindah ke TotalFina, perusahaan migas dari Prancis. Dan pada tahun 2004, Shell mengumumkan bahwa cadangan migas "*proven*"nya harus direvisi sebesar 4,8 miliar barel. Menurut *press release* yang dikeluarkan oleh divisi komunikasi Shell, revisi itu terpaksa dilakukan karena ada perubahan di Nigeria dan Oman. Dalam sehari di tahun 2004 itu, Shell kehilangan kapasitas pasar sebesar tiga miliar pundsterling.

Meaning Compaq berubah pada awal tahun 1990-an. Kualitas tinggi harga mahal menjadi museum ketika Dell Computer berhasil menciptakan daya saing baru berupa kualitas tinggi tetapi harganya murah. Harga produk keluaran Dell berkisar 20-40% lebih rendah daripada harga komputer buatan Compaq.

Pada tahun 1992, CEO Compaq Rod Canion diberhentikan karena kinerjanya selama dua tahun berturut-turut turun drastis. Meskipun pergantian terus dilanjutkan, kinerja Compaq tidak berubah. Penurunan terus terjadi sampai Compaq diakuisisi HP pada tahun 2005.

Dari Hierarki Menjadi Paternalistis

Ada sebuah kecenderungan yang terjadi pada *old powerhouse,* yaitu semakin berhasil, semakin terbelenggu pula oleh hierarki. *Powerhouse* yang berhasil akan menarik orang-orang baru pada jabatan-jabatan menengah. Mereka menciptakan tenaga-tenaga spesialis, dan membentuk sistem dan struktur baru dalam organisasi yang berlapis-lapis.

Hierarki tentu tidak berarti selalu buruk. Setidaknya ada kontrol dan tanggung jawab yang jelas. Hierarki menjadi masalah kalau struktur berlapis-lapis itu dibumbui oleh birokrasi yang berbelit-belit. Apalagi kalau hierarki itu berubah aromanya menjadi paternalistis. Ini adalah *active inertia.*

Berubahnya hierarki menjadi paternalistis banyak terjadi dalam *powerhouse.* Awalnya adalah adanya tokoh sentral sebagai pembangun fondasi awal keberhasilan *(first curve).* Tokoh sentral ini, biasanya *founding father* (pendiri sekaligus pemilik) atau CEO yang menonjol dalam memajukan *powerhouse.* Ketika *powerhouse* maju, hie-rarki tidak menimbulkan *power sharing*, melainkan menjadi alat bagi "*abdi dalem*" dari sang tokoh sentral.

Shell pernah mengalaminya pada tahun 1930-an. Henri Deterding merupakan CEO yang berhasil menjadikan Shell kerajaan bisnis migas yang besar di muka bumi. Sebaliknya, Henri Deterding juga menganggap dirinya kaisar dalam kerajaan Shell. Pada tahun 1940-an, dalam keadaan yang sangat hierarkis dan paternalistis, Henri Deterding diberhentikan.

Shell mengalami lagi hal yang sama seperti yang dialaminya pada awal tahun 2000-an. Kali ini Shell dipimpin oleh Sir Philip Watts. Ironisnya, Sir Philip Watts merupakan tokoh

perubahan yang berhasil membawa Shell keluar dari krisis akibat jatuhnya harga minyak pada tahun 1990-an.

Kesuksesan dapat membelenggu seseorang. Hierarki berubah menjadi paternalistis yang bermuara kepada Sir Philip Watts. Pada tahun 2004, Sir Philip juga diberhentikan oleh pemegang saham. Bukan karena paternalistisnya, tetapi lebih pada dampaknya. Sir Philip dianggap bertanggung jawab terhadap perubahan pemotongan cadangan *proven* yang dikuasai Shell sebanyak 4,8 miliar barrel. Sesuatu yang membuat Shell kehilangan nilai pasar sebanyak US$3 miliar dalam satu hari di tahun 2004.

Sir Philip Watts

Lahir Juni 25, 1945 di Leicester, Inggris

1983–1987	Exploration director, Shell UK
1987–1991	Various in Shell's production liaison and planning operations
1991–1994	Managing Director, Shell Nigeria
1994–1995	Regional coordinator, Shell Europe
1995–1998	Director for "Strategic Planning, Sustainable Development, and Exter nal Affairs", Shell International
1998–2001	Managing Director, and CEO Explora tion and Production Division
2001–2004	Chairman.

Hal yang sama sebenarnya juga terjadi di Pertamina. Sudah menjadi rahasia umum bahwa hierarki di Pertamina pada tahun 1970-an telah berubah menjadi sangat paternalistis dan terpusat pada Ibnu Sutowo.

Digantinya Ibnu Sutowo pada tahun 1976 bukan berarti *active inertia* ini sudah berakhir. Belenggu ini tetap ada dan muaranya kini beralih ke penguasa rezim Orde Baru.

Pergantian kekuasaan dari rezim Orde Baru ke tangan Orde Reformasi tidak dengan sendirinya menghapuskan *active inertia*. Bahkan sekarang cenderung bertambah ruwet karena pusat-pusat yang harus dilayani semakin banyak. Sikap paternalistis saat ini tidak hanya terjadi pada Pemerintah, melainkan juga kepada lembaga legislatif.

!

Hierarki adalah piramida batu. Tinggi tak berjendela. Setiap jalan terpisah-pisah, berlapis-lapis, dan meletihkan.

Kenyataan ini dihadapi oleh hampir semua badan usaha milik negara, baik yang sudah *go public* maupun belum. Mereka harus bolak-balik melayani dengar pendapat dengan wakil rakyat (yang berbicara dengan gaya berorasi), melayani pemeriksaan dari berbagai institusi publik mulai dari BPK, BPKP, Kejaksaan, dan sebagainya. Semua ini kalau dibiarkan berlarut-larut akan mempersulit gerak BUMN dan memperlambat pertumbuhan *powerhouse*. Kenyataan ini tentu berbeda dari yang dihadapi oleh *powerhouse* Malaysia, Petronas, yang campur tangan kekuasaan dan pemeriksaan dari luar minimal sekali. Petronas diperlakukan seperti layaknya sebuah perusahaan dengan hak pengawasan yang diberikan kepada dewan komisaris. Dengan hierarki yang terbatas, sebuah *powerhouse* mengurangi dampak *active inertia* yang membelenggu dirinya.

Tak ada pembaharuan ditangan seorang pengecut yang hanya mencari aman.

Diperlukan Keberanian untuk Mengubah Komitmen

Setiap keberhasilan yang dialami oleh *powerhouse* selalu diawali dari sebuah keputusan strategis. Akar dari setiap keputusan itu strategis adalah adanya komitmen (Ghemawat, 1991).

Komitmen sebenarnya bukan aksi biasa. Komitmen adalah bahan bakar yang memberi energi bagi *powerhouse* agar lebih berani memasuki pasar-pasar baru, menciptakan industri baru, melakukan merger, dan lain sebagainya.

Komitmen diperlukan untuk menembus perangkap *active inertia*.

Kisah Louis Gerstner, CEO IBM 1993-2000, yang berhasil melakukan transformasi terhadap IBM menunjukkan pentingnya komitmen. Ketika masuk ke IBM, Louis berhasil mengajak IBM berkomitmen meninggalkan perangkap keberhasilan masa lalu, yaitu produk *mainframe*, menjadi perusahaan yang berorientasi pada konsumen melalui model bisnis jasa sistem integrator.

Louis Gerstner dan IBM berkomitmen untuk berubah. Empat puluh persen dari waktu kerja pagawai IBM difokuskan bersama dengan konsumen. Mendengarkan, mencatat, kemudian balik lagi ke kantor merencanakan perubahan besar IBM.

Kerja keras itu membuahkan prestasi, Gerstner pun berhasil. Pada tahun 1993, tahun pertama Gerstner menjabat, IBM mengalami kerugian sebesar US$ 8 miliar. Pada tahun 2000, saat Gerstner melepas jabatannya, IBM mencatat laba sebesar US$ 8 miliar.

Pertamina, pada era transformasi di tahun 2006, membangun komitmen. "Pilihannya cuma *change or die,*" kata dirut Pertamina, Ari H. Soemarno dalam setiap kesempatan. Direksi, seperti juga para eksekutif lainnya, menandatangani kontrak kinerja yang akan dievaluasi dalam kurun waktu tertentu.

Kontrak kinerja ini juga meliputi kontrak perubahan. Kalau perubahan gagal atau belum berhasil, mereka beri tanda merah. Kuning untuk program perubahan yang masih jalan di tempat. Dan hijau untuk program perubahan yang sudah berhasil. Hasil perubahan terbuka karena dipublikasikan melalui publikasi internal Pertamina, yaitu Warta Pertamina dan Buletin Pertamina.

Apa yang dapat dipelajari dari semua proses perubahan ini? Benar, Anda suka atau tidak perubahan pasti terjadi. Semua bisa berubah menjadi lebih baik atau menjadi lebih buruk. Kalau berubah menjadi lebih buruk, bisa jadi ada kelalaian atau keterbatasan kita di dalamnya. Keterbatasan itu dapat saja berasal dari ego kita atau dari perangkap keberhasilan di masa lalu. Keberhasilan itu memberi semacam formula yang seakan-akan berlaku abadi.

Namun, kala semua hal buruk itu terjadi, kita pun wajib memperbaikinya. Di sinilah kita memerlukan keseriusan yang kita sebut komitmen. Tanpa komitmen tak akan ada perubahan.

Pertamina berkomitmen untuk memutuskan warisan sejarah (bab 6-7), melakukan mutasi DNA (bab 8) dan melakukan transformasi fundamental terhadap kepemimpinan, organisasi, dan manusia-manusia yang hidup di dalamnya (bab 9-11).

6

ENAM

Memutus Warisan Sejarah

Pada pertengahan tahun 2000, Dewan Perwakilan Rakyat melakukan rapat dengar pendapat (RDP) dengan direksi Pertamina yang dipimpin oleh Baihaki Hakim.

Seperti rapat-rapat yang digelar DPR bersama BUMN lainnya, suasana yang semula tenang kemudian berubah menjadi panas ketika sesi tanya-jawab dibuka. Lambat laun, anggota-anggota DPR itu mulai bertanya dan membuat pernyataan sinis sambil berorasi.[1]

"Mengapa keuntungannya cuma sebesar itu? Apakah tidak bisa lebih besar lagi?" tanya seorang anggota DPR.

"Pertamina ini inefisien dan KKN. Pencurian uang negara ini berkorelasi positif terhadap penurunan penerimaan uang negara," kata anggota DPR lainnya yang disampaikan seperti orang yang sedang melakukan orasi dalam kampanye pemilu.

Belum sempat Baihaki menjawab, sahutan lain dari anggota DPR muncul, *"Dasar Pertamina! Identik dengan KKN, inefisiensi, dan penghamburan uang negara!"*

Baihaki yang berkepribadian kalem akhirnya menjawab agak keras. Katanya, *"Benar, tapi ini bukan berarti semua kawan di Pertamina itu kotor. Kondisi masa lalu di sini memang benar-benar parah. Demikian parahnya, mereka pun bermain dengan keadaan. Lagipula yang Bapak-bapak bicarakan adalah oknum. Tidak semua pegawai Pertamina sekotor itu."*

Suasana panas agak menurun saat Baihaki berkesempatan memaparkan upaya-upaya yang mulai dilakukan untuk memutus warisan sejarah. Ia menyerahkan 159 kasus berindikasi KKN kepada Kejaksaan Agung, yang sebelumnya telah dikumpulkan dan diserahkan pula oleh Soegianto, Dirut Pertamina 1998, pencegahan penyelundupan BBM ke luar negeri dan berbagai inefisiensi yang terjadi di kilang, ladang minyak maupun segi operasional lainnya. Mayoritas Anggota DPR yang biasa "mengadili" pun mulai bisa duduk tenang dan memilih diam setelah mendengar penjelasan ini.

Demikianlah sekilas, sebagian suasana yang harus dihadapi oleh seorang CEO *powerhouse* milik negara yang sedang sakit-sakitan. Di dalam perusahaan mereka harus berhadapan dengan sebagian karyawan yang tidak ingin KKN-nya diberantas, di media massa mereka menjadi sorotan, di kejaksaan menjadi langganan pemeriksaan, dan di DPR mereka harus mengurut dada menerima kata-kata keras wakil rakyat. Di luar dimaki-maki, dan di dalam mereka dimusuhi. Suasana seperti ini belum tentu akan ditemui pada *powerhouse* milik swasta.

Baihaki yang pernah dibesarkan di *powerhouse* multinasional tentu saja tidak habis pikir bagaimana semua ini bisa terjadi. BUMN adalah milik banyak orang, tetapi campur tangan yang berlebihan pada masing-masing orang yang memiliki intensi pribadi atau kelompok yang berbeda-beda bukan akan menyelesaikan, malah menyusahkan. Alih-alih mau membantu, kerusakan yang lebih besar akan terjadi. Maka, meski kesal, Baihaki tak boleh meradang. Ia terus bergerak karena legitimasinya.

"Kita tidak usah melihat terlalu jauh apa yang terjadi di masa lalu. Saya sendiri merasa sangat optimis karena komitmen pemerintah sangat kuat. Bahkan, presiden sendiri memberikan mandat kepada kita untuk memberantas KKN. Tidak ada lagi jalan pintas. Nah, ini harus disikapi dengan kesungguhan di dalam Pertamina sendiri. Untuk membentuk masa depan kita sendiri," tambah Baihaki.[2]

"Lihatlah hari di mana kau merasa sangat puas. Bukan karena kau bersantai-santai atau tidak harus melakukan sesuatu apa pun, tetapi karena banyak hal yang harus kau kerjakan telah terselesaikan."

Lord Acton

Powerhouse dan Dilema Warisan Sejarah

Di bawah kepemimpinan Baihaki, Pertamina mulai tampak berbenah. Ia punya peran yang sangat penting untuk memutus warisan sejarah yang membelenggu Pertamina.

Sejarah bisa menguntungkan, tetapi bisa juga menjadi dilema bagi *powerhouse* seperti Pertamina. Di satu sisi, sejarah telah menjadikan *powerhouse* lokomotif ekonomi, *big size*, dan *iconic*. Tetapi di sisi lain, sejarah juga bisa menciptakan berbagai resistensi dan belenggu (lihat bab 5, *Active Inertia*) setiap kali *powerhouse* ingin melakukan perubahan.

UU No. 8/1971 yang memberikan hak monopoli kepada Per-

tamina justru telah membuat *powerhouse* ini "terbebani". Fungsi bisnisnya menjadi kabur karena sekitar 70% dari kegiatannya justru tersedot pada kegiatan-kegiatan nirlaba, seperti penyaluran BBM bersubsidi yang tidak menguntungkan.

Karena kinerja bisnisnya tidak baik dan KKN mengguritа, citranya menjadi negatif. Pertamina juga telah berubah menjadi sapi perah yang kurang memedulikan pertumbuhan, kesehatan, dan reproduksi "sapi" itu sendiri.

Seperti yang dikatakan oleh Baihaki Hakim, di awal jabatannya, *"Anda tidak dapat berharap banyak dari (*powerhouse *berbasis) monopoli untuk berperilaku seperti bisnis normal."*

A. Faisal, Direktur Pemasaran dan Niaga Pertamina yang dilantik pada tahun 2006, juga mengamini hal ini. Katanya, *"Era monopoli membuat Pertamina arogan, dan hal ini tidak bisa hilang begitu saja dari ingatan banyak orang. Sistem yang diciptakan oleh Pemerintah ketika itu telah turut membentuknya. Bertahun-tahun kita terbelenggu oleh birokrasi, duduk menunggu dan terbiasa dengan perilaku dilayani daripada melayani. Maka, ketika diminta berubah, sebagian besar orang Pertamina berteriak kesakitan. Pihak eksternal yang mendapat keuntungan dari sistem lama tentu juga tidak terima."*[3]

"Ingatkan orang lain bahwa keuntungan adalah pendapatan dikurangi pengeluaran. Hal ini akan membuatmu terlihat pintar."

Scott Adams

Belajar dari China

Warisan sejarah adalah beban bagi generasi selanjutnya yang dibesarkan dalam situasi yang berbeda, tak terkecuali Pertamina dan *powerhouse* lainnya. Setiap pemimpin baru datang ia hanya punya 2

pilihan, yaitu melanjutkan hal-hal lama yang dinilai masih relevan, atau mengubahnya sama sekali karena tuntutannya sudah berubah. Tipe yang pertama kita sebut manajer karena ia bekerja memelihara sistem yang sama. Sedangkan, kata "pemimpin" hanya dapat dianugerahi pada tipe ke-2 karena dibutuhkan lebih dari sekadar kemampuan manajerial untuk memutus warisan sejarah.

China modern seperti sekarang barangkali juga tidak akan pernah kita saksikan kalau tidak ada orang yang berani memutus warisan sejarah. Bayangkan betapa kuatnya pengaruh warisan Mao dengan sistem komunismenya yang mengalir pada setiap tetes darah rakyat China. sistem yang dikawal oleh Sentaro dan birokrasi yang terpusat tampaknya tidak mudah digoyang oleh siapa pun. Tetapi, Deng Xiao Ping melihatnya dengan cara yang berbeda dan ia mengambil risiko memutar sejarah. Kelak karyanya diteruskan dan diperbaharui lagi oleh anak didiknya sendiri Jiang Zemin, Presiden sekaligus arsitek reformasi ekonomi China. Ia pun mengalami kendala yang sama ketika hendak melakukan transformasi terhadap BUMN-BUMN China pada tahun 1994.

"Hampir semua hal penting di dunia dicapai oleh mereka yang terus berusaha walaupun nyaris tak mempunyai harapan lagi."

Dale Carnegie

Jiang sempat pusing menghadapi kinerja BUMN-BUMN-nya. Padahal, sekitar 60% *output* produksi negara tersebut dikuasai oleh BUMN dan mempekerjakan hampir setengah angkatan kerja. Tetapi BUMN-BUMN itu rugi dan nyaris bangkrut. Perubahan sudah digerakkan, tetapi hampir selalu gagal karena resistensi di antara karyawan dan politisi begitu kuat.

Titik terang mulai tampak setelah Jiang membaca tulisan Dr. Song Jian, dari Universitas Shanghai. Tulisan yang dimuat dalam jurnal antropologi ekonomi itu menyiratkan bahwa BUMN-BUMN China menderita tiga penyakit yang berakar dari warisan sejarah, yaitu: (i) *cult of personality* (pengkultusan atasan dan individu); (ii) *cult of the planned economy* (kompleksitas dan birokrasi); dan (iii) *cult of ownership* (campur-tangan berlebihan dari berbagai pihak).

Segera setelah membaca artikel itu, Jiang pun langsung bergerak. Ia memerintahkan Zhu Rongji, perdana menteri sekaligus ketua komisi ekonomi dan perdagangan China (semacam kementerian BUMN di Indonesia), untuk bertindak.

Zhu kemudian memotong *cult of the planned economy* dengan membubarkan, melakukan merger, atau melakukan *spin off* sebelas kementerian atau setingkat kementerian yang menjadi biang keladi birokrasi.

Cult of personality dirobohkan dengan memangkas sekitar tiga puluh ribu jabatan tingkat menengah dan hampir setengah juta jabatan tingkat bawah. Upaya yang terbilang radikal ini bukannya tidak mendapatkan tantangan. Tetapi Zhu jalan terus dan didukung atasannya. Katanya, "BUMN kita *overcapacity* (produksi) dan kelebihan tenaga kerja, jadi harus ada perubahan mendasar. Artinya kita harus menutup BUMN-BUMN yang tidak sehat. Kalau pemutusan hubungan kerja ini menyebabkan pengangguran, ini merupakan tanggung jawab Negara, bukan perusahaan."[4] Zhu berpendapat, BUMN hanya boleh diisi oleh mereka yang memiliki kompetensi dan kinerja.

"Antusiasme seseorang bernilai lebih tinggi jika dibandingkan dengan keahlian profesional yang dimilikinya."

Edward Appleton

Puncaknya terjadi ketika Zhu membersihkan *cult of ownership*. Lagi-lagi, dengan dukungan penuh Jiang Zemin, Zhu membawa para birokrat dan direktur BUMN yang terbukti melakukan pelanggaran-pelanggaran hukum ke pengadilan. Salah satu tuntutan hukum yang menonjol adalah ketika Zhou Beifang, Direktur Utama Capital Iron and Steel Corporation, didakwa melakukan korupsi dalam proses tender. Padahal Zhou dikenal sebagai "orang kuat" karena kedekatannya dengan anak Deng Xiaoping, pendahulu sekaligus mentor Jiang Zemin.

Pemberantasan korupsi dilakukan seiring dengan perubahan komposisi kepemilikan BUMN. Zhu mengubah struktur kepemilikan yang dahulu dikuasai negara seratus persen, menjadi kepemilikan publik atau gabungan antara keduanya melalui bursa saham.

Zhu Rongji dan Jiang Zemin

Di negara komunis yang hanya mengenal kepemilikan oleh negara, langkah Zhu mengundang kritik hebat dari tokoh-tokoh politik. Tapi setiap kali menghadapi ma-

Toyota dan Warisan Sejarah Positif

Toyota identik dengan *kaizen*, yang berarti perbaikan terus menerus dan tidak cepat puas atau berbangga diri. Setiap karyawan dilatih untuk fokus pada peningkatan dan perbaikan setiap aspek bisnis mulai dari produksi, pembiayaan, dan pemasaran sehingga segala sesuatunya menjadi lebih sederhana, lebih efektif, dan lebih efisien.

"Kami seperti sedang menarik gerobak di atas tebing yang curam. Berbahaya kalau kita ingin bersantai-santai walaupun hanya sejenak saja. Kita bisa kehilangan momentum dan jatuh ke bawah," begitu kata Fujio Cho, CEO Toyota tahun 2004.

TOYOTA

Pendiri:	Kiichiro Toyoda, 1937
Kantor Pusat:	Aichi dan Tokyo
Bidang Industri:	Otomotif, Jasa Keuangan, Bioteknologi
Pendapatan Kotor:	US$212,39 miliar
Pendapatan Bersih:	US$15,09 miliar
Jumlah Karyawan:	299.394 orang

Tetapi, *kaizen* bukan satu-satunya warisan sejarah positif dalam DNA Toyota. Warisan sejarah lain yang bersifat fundamental dalam karakter manusia Toyota adalah keberaniannya untuk berubah. Pada setiap dinding ruang direksinya terdapat monolog yang apabila diterjemahkan kira-kira akan tertulis seperti ini:

Kita telah berhasil menciptakan perubahan dalam kualitas, harga, dan efisiensi bahan bakar. Perubahan ini telah membuat kita menjadi perusahaan otomotif yang paling cepat tumbuh dan paling menguntungkan di dunia. Tetapi bagaimana dengan hari esok? Perubahan apa yang akan terjadi dalam industri kita? Bagaimana kita dapat memastikan bahwa kita yang menciptakan perubahan, bukan sebaliknya, menjadi korban darinya? Apa yang harus kita lakukan untuk mengurangi risiko yang berasal dari kesuksesan kita dan mentransformasikannya menjadi kesempatan sebelum membutakan kita?[5]

Semangat dan konsistensi dalam menjalankan perubahan inilah yang membuat Toyota selamat dan sukses dalam berbagai gelombang cobaan. Pada tahun 1960-an, Toyota menciptakan sejarah melalui metode produksi yang belakangan disebut para ahli dari MIT sebagai *lean production*. Pada tahun 1970-an, Toyota menciptakan sejarah melalui produknya, yaitu Corolla, sedan *compact* pertama yang irit bahan bakar. Pada tahun 1980-an, Toyota menciptakan sejarah melalui Lexus, sedan mewah berkualitas tinggi dengan harga yang terjangkau. Pada tahun 1990-an, Toyota menciptakan sejarah melalui *Global Body Line*, sebuah sistem manufaktur otomotif yang memungkinkan Toyota membuat berbagai model mobil pada lini produksi yang sama. Dan pada tahun 2000-an, Toyota lagi-lagi menciptakan sejarah melalui Prius, salah satu mobil Hybrida pertama di dunia.

Toyota Corolla

Toyota Lexus

Toyota Prius

Tidak inginkah eksekutif-eksekutif di Indonesia mewariskan sejarah positifnya kepada generasi selanjutnya? Warisan sejarah positif dari Toyota ini hendaknya mengilhami kita bahwa kita pun wajib dan bisa melakukannya.

"Keuntungan dalam bisnis datang dari para pelanggan yang puas dengan proyek atau pelayananmu dan membawa teman-temannya menjadi pelanggan barumu."

W. Edwards Deming

salah politik, Jiang Zemin-lah yang maju ke depan. Dalam sebuah kesempatan, Jiang berkata, "Kepemilikan penuh oleh negara telah menjadi dogma dan dalam ekonomi modern dogma tidak berlaku. Realitaslah yang seharusnya mendikte hidup kita."

Langkah-langkah Zhu menstimulusi perubahan-perubahan mendasar dalam lingkungan BUMN China. Seperti yang disampaikan oleh Sheng Huaren, mantan Direktur Utama Sinopec, *powerhouse* migas China, *"Perubahan besar terjadi ketika kami harus bertanggung jawab terhadap laba dan rugi. Kita menemukan kenyataan bahwa kita harus melakukan perubahan di berbagai area termasuk dalam masalah hukum, manajemen, dan pengambilan keputusan yang efektif."*[6]

Upaya pemutusan warisan sejarah ini berbuah manis. Sepuluh tahun setelah program transformasi dijalankan, China kini telah memiliki sedikitnya dua puluh *powerhouse* kelas dunia. Tidak hanya itu, berkat kualitas *powerhouse*-nya yang sehat, pertumbuhan ekonomi China stabil di angka sembilan sampai dua belas persen per tahun. Sebuah pertumbuhan yang luar biasa.

"Bisnis yang dengan mudah dapat didefinisikan adalah uang orang lain."
Peter Drucker

Lima Warisan Sejarah Negatif

Lain padang lain belalang. Lain Negara tentu lain pula perangai dan masalahnya. Dan apa yang berhasil dilakukan di China tidak dengan serta merta dapat dilakukan begitu saja di lingkungan BUMN Indonesia atau di Pertamina khususnya. Setiap bangsa dan setiap *powerhouse* memiliki warisan sejarah yang unik sebagai akibat dari nilai-nilai, budaya, perilaku, sistem politik dan ekonomi serta faktor-faktor lain yang memengaruhinya. Namun, bukan berarti yang dilakukan di China tidak bisa kita ambil manfaatnya.

Pengalaman mendasar dari China yang dapat dipelajari adalah bahwa setiap upaya pemutusan warisan sejarah harus beranjak dari akar sejarahnya. Dan yang harus diputus adalah warisan sejarah yang bersifat negatif. Di Pertamina sendiri, melalui tim restrukturisasi yang dibantu oleh beberapa konsultan selama lima tahun (1994-1999), telah dilakukan kerja keras untuk memotret warisan-warisan sejarah negatif ini.[7]

Dari situ diperoleh warisan sejarah negatif yang terbagi ke dalam lima kategori, yaitu: (i) *denial* (menyangkal realitas); (ii) *complexity*; (iii) *obesities* (*oversize*); (iv) *mediocrity*; dan (v) *timidity*. Dari sinilah sebuah *powerhouse* harus melakukan perubahan. Bagaimana penjelasannya, mari kita ikuti pembahasan satu per satu di bawah ini.

Pertama: *Denial*

Di Pertamina, *denial* terlihat pada pola pengambilan keputusan dan dalam melayani pelanggan. Saat BBM dikuasai Pertamina, semua orang perlu melobi dan mendekati Pertamina. Tapi sekarang kondisinya sudah terbalik dan sebagian orang masih terbelenggu dalam keberhasilan lama. Mereka menyangkal adanya realita-realita baru itu.

Dalam pola pengambilan keputusan terdapat perilaku: *egoisme paternalistis* ("saya lebih tahu", atau "atasan adalah segalanya"). Sedangkan, dalam melayani

"Hal tersulit untuk dimengerti adalah pajak pendapatan."

Albert Einstein

Denial di BP dan Kodak

"Setiap masalah yang kuselesaikan menjadi panduan untuk menyelesaikan masalah yang lain."

Rene Descartes

"Setiap kali aku mendaki, aku selalu diikuti oleh seekor anjing bernama 'Ego'."

Friedrich Nietzsche

Dalam bukunya yang berjudul *The Self Destructive Habits of Good Companies (and How to Break Them)*, Jagdish N. Seth menyebutkan ada 7 perilaku negatif yang menjangkiti perusahaan-perusahaan besar. Di antara ke 7 *habits* negatif itu, yang paling berbahaya adalah *habit* yang pertama, yaitu *denial* (penyangkalan) yang bersaudara dengan habit ke-2, yaitu *arrogance*.

Orang-orang di perusahaan besar cenderung menjadi arogan karena mereka menyangkal adanya realita-realita baru yang sangat berbeda dari apa yang mereka percayai. *Denial* adalah sebuah penolakan untuk mengakui atau menerima sebuah kenyataan. Jadi, meski salah, mereka lebih memilih hidup dalam mitos, ketimbang memercayai sebuah kebenaran. Wujudnya, kurang lebih sama seperti manusia-manusia purba yang pada zaman dahulu kala yang hidup dalam gua-gua yang gelap di bawah tanah.

Bertahun-tahun mereka hidup dalam kegelapan dan menikmati gelap itu apa adanya. Karena di sana ada makanan dan harta seadanya, mereka pun tidak menghendaki cahaya. Sampai suatu ketika seseorang membuka celah dan membiarkan cahaya masuk. Tentu saja semua orang berteriak, dan mereka tidak ingin keluar dari kegelapan itu.

Dalam dunia bisnis, perilaku seperti ini banyak ditemui di perusahaan-perusahaan besar saat terjadi transisi. BP misalnya, ketika dituntut bagi hasil yang lebih baik oleh Hugo Chavez, Presiden Venezuela, CEO BP John Browne malah balik menantang. *"Venezuela akan kehilangan investasi untuk membuat minyaknya mengalir. Perubahan ini tidak akan memberi Venezuela akses kepada investasi global,"* tantang Browne.

John Browne *neglect* terhadap tuntutan yang sebenarnya sudah menjadi sinyal-sinyal perubahan. Mengapa demikian? Inilah masalahnya.

Browne sudah terbiasa dengan *pakem* bahwa dunia ketiga hanyalah tempat untuk eksploitasi, dan mereka lebih membutuhkan BP daripada sebaliknya.

Penyangkalan John Browne bertepuk sebelah tangan. Chavez melalui PDVSA, BUMN migas Venezuela, memutuskan untuk maju terus. Sekarang Venezuela sudah mendapatkan royalti sebesar 30% dari sebelumnya yang hanya 16,7% dan pajak sebesar 50% dari sebelumnya yang besarnya Cuma 30%.

Ancaman Browne ternyata tidak terbukti dan Venezuela ternyata tetap mendapatkan aliran masuk investasi. Globalisasi telah mengubah dunia menjadi lebih terbuka. Ketika BP menolak meneruskan kerja samanya, *powerhouse* migas lain seperti Statoil dan Repsol mengulurkan tangan. Semua bangsa perlu minyak dan semuanya bersaing untuk mendapatkannya.

Contoh lain juga terjadi di Kodak. Ketika teknologi kamera digital lahir pada tahun 1990-an, Kodak sebagai *powerhouse* foto film terbesar waktu itu menyangkalnya. Ia, tetap mempertahankan fotografi tradisional yang berbasis film. Akibatnya bisnis Kodak menurun. Nilai sahamnya yang sempat mencapai US$80 pada tahun 1987 turun menjadi US$30 pada tahun 2003.

Kodak akhirnya sadar, tapi ia sudah terlambat. Investasi teknologi digital senilai US$30 miliar pada tahun 2003 tidak berarti banyak karena teknologi dan pasarnya sudah lebih dulu dikuasai Canon dan Sony.

Nilai saham Kodak anjlok menjadi US$24 pada tahun 2005. Di tahun itu juga CEO Kodak Dan Carp, yang menghabiskan seluruh kariernya di Kodak, membuat pernyataan *nyeleneh*. Katanya, "*Saya sebenarnya sudah melihat teknologi kamera digital dua puluh tahun yang lalu, dan saya tahu bahwa perusahaan ini harus bertransformasi mengikutinya (realitas digital)*". Meski begitu, ia tidak melakukan apa-apa, bahkan membiarkan "ketinggalan kereta".

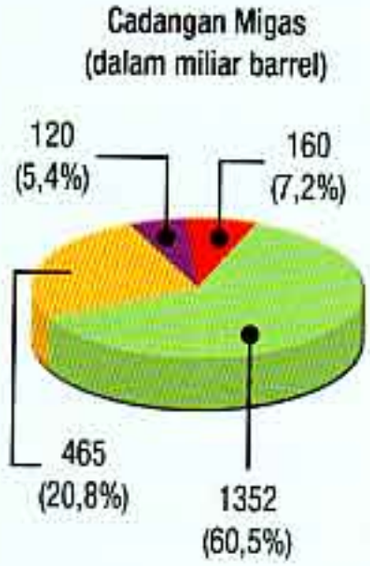
"Setiap kali seseorang mengharapkan sebuah pekerjaan, kebusukan terpatri di setiap langkahnya."

Thomas Jefferson

pelanggan terdapat perilaku: *pokok'e* (Pertamina maunya begini, Pertamina lebih tahu persoalannya, dan mitra usaha harus ikut petunjuk Pertamina).

Kedua bentuk *denial* ini tercermin dalam iklim pemasaran di Pertamina. Orang-orang pemasaran Pertamina di era monopo-

Tuntutan Perubahan Bagi Hasil Migas dari Dunia Ketiga



- **Kazakhstan.** Undang-undang baru memungkinkan perusahaan minyak nasional, KazMunaiGas, memutus kontrak apabila partner tersebut melepas sahamnya kepada pihak lain.
- **Rusia.** Setelah menguasai kontrol atas industri migas, pemerintah Rusia membatasi kepemilikan asing dalam bisnis migas di Rusia.

- **China dan India.** Karena permintaan domestik yang meningkat tajam, mereka mulai berburu minyak di luar negeri, yaitu di Sudan, Kazakhstan, dan Iran sehingga terjadi *bidding war*.

- **Bolivia.** Nasionalisasi cadangan migas. Meningkatkan *royalty* dan pajak hingga 82%.
- **Ekuador.** Mengkaji ulang kontrak dengan pihak asing untuk meningkatkan saham pemerintah.
- **Venezuela.** Negosiasi ulang sehingga PDVSA menjadi pemegang saham mayoritas. Menaikkan *royalty* dan pajak hingga 80%.

- **Libya.** Menuntut penawaran yang lebih kompetitif.
- **Nigeria.** Perusahaan asing harus menggandeng partner lokal.
- **Arab Saudi.** Perusahaan asing dibatasi hanya pada eksplorasi gas di daerah terpencil.

Sumber: BusinessWeek, edisi Mei 2006.

"Orang baik takkan memerlukan hukum untuk mengatur mereka bertindak secara bertanggung jawab. Di sisi lain, mereka yang tak terpuji akan selalu menemukan jalan untuk menghindari hukum."

Plato

li cenderung duduk manis di kantor menunggu kedatangan konsumen. Proses melayani permintaannya pun berbelit-belit sehingga timbul kebiasaan untuk dilayani, bukannya melayani.

Egoisme yang diwarnai perilaku paternalistis ini merupakan warisan dari pemimpin-pemimpin Pertamina di masa lalu yang dicontoh dan dibawa terus sampai sekarang, sekalipun zamannya sudah berubah, tidak ada dialog dan tidak ada pembinaan. Semua terjadi begitu saja. Seperti yang dituturkan oleh H. Baharudin, Direktur Umum Pertamina pada tahun 1988-1998, *"Pemimpin Pertamina di zaman saya kurang memerhatikan pembeli. Berkunjung ke pembeli pun tidak mau karena merasa tidak perlu. Lobi tidak dilakukan, mendatangi juga tidak mau. Hubungan itu harus diubah dan kita mulai membuka semua pintu. Ya, kalau pintunya di lapangan golf, pergilah kita ke lapangan golf. Kalau pintunya di karaoke, pergilah kita ke sana walaupun kita tidak pintar menyanyi. Kita lakukan itu untuk memberikan apresiasi kepada pembeli. Hasilnya luar biasa."*[8]

Syukurlah direksi Pertamina sekarang melihat perilaku itu sebagai ancaman yang serius bagi masa depan perusahaan. Mereka sudah sangat gregetan. Seperti yang diucapkan oleh A. Faisal yang sekarang menjabat Direktur Niaga dan Pemasaran, *"Kita melihat kondisi ini sebagai sesuatu yang tidak bisa didiamkan. Kalau pegawai Pertamina dininabobokan terus seperti ini, mau jadi apa? Dalam satu setengah tahun sejak Shell mulai beroperasi di Jakarta, sudah 30% pasar BBM high octane pertamax, pertamax plus, direbut oleh Shell. Padahal Shell baru beroperasi dengan hanya 5 SPBU. Lihat! Betapa cepatnya Shell memakan pangsa pasar Pertamina. Apalagi kalau nanti pasar BBM yang disubsidi juga dibuka. Mungkin dalam waktu singkat pangsa pasar kita tinggal 50% saja. Belum lagi nanti ada BP, Esso, dan lain sebagainya. Kalau Pertamina masih seperti ini, kita akan terhuyung-huyung."*

Kedua: *Complexity*

Semakin tua sejarah sebuah *powerhouse*, semakin kompleks struktur organisasinya. *Layer* organisasi akan menjadi semakin tebal dan semakin menggurita.

"Kita hidup di dunia di mana politik telah menggantikan filosofi."
Martin L. Gross

Kompleksitas Membunuh GM

Kompleksitas seperti ini sebenarnya bukan hanya terjadi di Pertamina saja. Hampir semua *old Powerhouse* sebenarnya punya masalah yang sama. Pada awal tahun 1990-an, General Motor telah berevolusi menjadi organisasi fungsional dan birokratis.

Koordinasi antardivisi sangat lemah. Di area manufaktur, setiap divisi kendaraan, mobil penumpang dan truk, memiliki fasilitas produksi bersekat-sekat. Akibatnya, biaya produksi GM 50% lebih tinggi daripada para kompetitornya.

Sumber daya manusia sama kompleksnya. Tidak ada yang tahu secara jelas pembagian tanggung jawab dan wewenang. Susunan ranking dan struktur tidak memungkinkan manajemen mendengar keluhan dari pasar maupun dari bawah. GM telah menjadi *mammoth* birokrasi. *Layer-layer* di antara manajer, departemen dan komite telah membuat setiap langkah perubahan menjadi sulit karena harus disetujui dulu oleh divisi kemudian dipertentangkan di divisi yang lain, dan pada akhirnya membutuhkan waktu yang lama untuk mencari konsensus.

Pada tahun 1997, pasar GM di Amerika Serikat merosot 30%. Puncaknya terjadi pada tahun 2006 lalu. Toyota, berdasarkan data dari *Business Week*, telah menggeser posisi GM sebagai produsen mobil terbesar di Amerika Serikat dan di dunia.

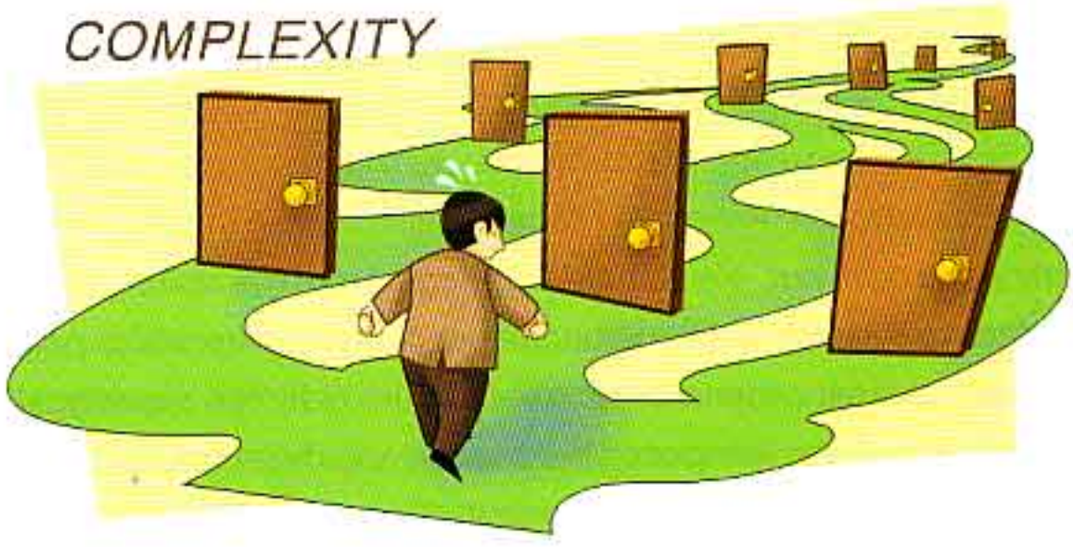
Menanggapi fakta menyedihkan ini, sebuah majalah bisnis terkemuka menulis *cover story* yang diberi judul: "Sejarah, Beban Terbesar GM untuk Berubah."

Ironisnya, pada tahun 1965 Alfred P. Sloan, CEO legendaris dan pendiri GM, pernah mengatakan, *"Setiap rigiditas dalam industri otomotif, tidak peduli besar atau berapa lama jangka waktunya, akan dihukum secara menyakitkan oleh pasar."*[9]

General Motors Corp. atau yang lebih dikenal dengan GM berdiri pada tahun 1908 dengan menitik beratkan industrinya di bidang otomotif. Berpusat di Detroit, Michigan, Amerika Serikat, perusahaan terbuka ini mempekerjakan sekitar 284.000 karyawan yang tersebar di 30 negara bagian di Amerika Serikat dan di 33 negara lainnya di dunia. Total pendapatannya pada tahun 2006 tercatat sebesar US$207,349 miliar. Sedangkan Pendapatan bersihnya mencapai US$1,978 miliar. Situsnya dapat diakses di www.gm.com.

Akibatnya, proses pengambilan keputusan menjadi panjang, kompleks, dan tak ada koordinasi.

Demikian juga halnya dengan proses bisnis. Sistem dan prosedur menjadi sangat kompleks. Ada kalanya proses bisnis diperbarui, tetapi metode dan pola pikirnya tidak berubah. Kedua hal inilah yang kita sebut sebagai *complexity*.



Di Pertamina, *complexity* terjadi dalam struktur organisasi dan hubungan antarbagian (fungsi). Struktur organisasinya rimbun, tersentralisasi, birokratis, dan fungsional, bukannya *flat* dan terdesentralisasi. Akibatnya, masing-masing bagian hanya mengedepankan fungsinya saja.

Di Pertamina, hal ini dapat dilihat pada jabatan General Manager (GM) yang perannya sudah benar-benar seperti *superman*. Semua keputusan, mulai dari teknik, pemasaran, keuangan sampai untuk menemui pejabat pemerintah harus melalui persetujuannya. Tidaklah mengherankan bila meja kerja GM Pertamina semakin hari, semakin penuh.

Kompleksitas juga terjadi pada mekanisme tender. Sebagai BUMN, pengadaan barang/jasa di Pertamina harus mengacu pada Kepres.

Masalahnya, Kepres ini lebih bernapaskan pengawasan daripada bisnis. Jadi, bukan keuntungan dari efisiensi yang didapat, melainkan kepusingan akibat prosedur yang kompleksitas.

"Ada sesuatu yang lebih sulit didapatkan, lebih baik daripada yang telah ada, dan lebih langka daripada sekadar kemampuan biasa. Hal itu adalah kemampuan untuk mengenali kemampuan itu sendiri."

Elbert Hubbard

Misalnya, ada peserta lelang yang persyaratan administrasinya belum terpenuhi atau salah ketik; peserta yang terbilang bagus itu secara otomatis dinyatakan gugur. Padahal peserta lelang itulah yang menawarkan harga dan kualitas yang terbaik. Apabila pimpinan Pertamina ngotot, tender harus dimulai kembali dari nol dan memakan waktu serta biaya yang tidak sedikit.

Ketiga: *Obesities (Over Size)*

Obesitas adalah "saudara kembar"-nya kompleksitas. Artinya, obesitas ada karena ada kompleksitas, demikian pula sebaliknya.

Powerhouse umumnya memiliki sejarah *cash in* yang lebih besar daripada *cash out*. Kelebihan dana segar telah membuat pengelola *powerhouse* memiliki kecenderungan untuk membengkakkan perusahaan secara tidak proporsional. Keadaan ini akhirnya meninggalkan warisan buruk di era kompetisi. Karyawan yang dirancang untuk menjadi solusi telah berubah menjadi beban. Perusahaan tetap besar, namun bukan ototnya yang kuat, melainkan lemaknya yang bertumpuk di bawah kulit dan melilit sampai ke dinding-dinding jantung.

"Perbedaan antara apa yang kita lakukan dan apa yang dapat kita lakukan akan dapat menyelesaikan banyak masalah di dunia."

Mahatma Gandhi

Pada mulanya obesitas di Pertamina terjadi saat sumber daya manusia tidak dikelola secara *business*. Mulai dari staf (pola pengem-

700.000 Orang Pensiunan GM

Beban besar dari pensiunan Pertamina agak mirip dengan yang terjadi di GM. Pada tahun 2005, GM harus menanggung biaya kesehatan pada kurang lebih 700.000 orang pensiunannya. Beban biaya kesehatan yang ditanggung GM senilai US$2,200 dari setiap mobil yang diproduksinya. Hal ini yang menyebabkan GM harus menanggung kerugian sebesar US$1,227 pada setiap unit mobil yang dijualnya. Maka ketika terjadi perang harga dengan Toyota dan Ford pada awal tahun 2000-an, GM pun kekurangan daya saing dan terhuyung-huyung.[10]

bangan SDM yang belum mendorong profesionalisme dan kinerja yang optimal); *skill* (fokus pada kapabilitas fungsional, belum memiliki kewirausahaan); *recruiting policy* (mengutamakan alumnus universitas tertentu, favoritisme, laki-laki diutamakan); sampai pada *shared value* (internalisasi tata nilai yang ditetapkan belum terwujud dalam perilaku).

Akibatnya, pada tahun 1994 jumlah karyawannya telah menjadi 46.000 orang. Rata-rata usia karyawan pada awal tahun 2007 adalah 49 tahun. Melalui program transformasi yang dirintis sejak tahun 1994, obesitas ini dikikis melalui *golden shake hand*. Prioritas utamanya adalah pegawai Pertamina yang memiliki latar belakang pendidikan yang kurang mendukung tuntutan pekerjaan. Kemudian pada tahun 1999 dimulai pula program yang mendukung persamaan gender pada karyawan Pertamina.

Meskipun demikian, bahaya obesitas masih mengancam. Saat ini Pertamina menanggung lebih dari 60.000 pensiunan yang menerima jaminan kesehatan yang tidak terbatas, sampai orangnya meninggal dunia. Silakan hitung sendiri beban biaya yang harus disediakan dan dikeluarkan oleh Pertamina. Oleh karenanya, sejak tahun 2001, Pertamina telah mengeluarkan kebijakan yang membatasi jumlah jaminan kesehatan para pensiunannya dengan konsep kapitasi. Jumlah jaminan kesehatan pensiunan yang diberikan sudah dibatasi dalam jumlah tertentu per kapita per tahun.

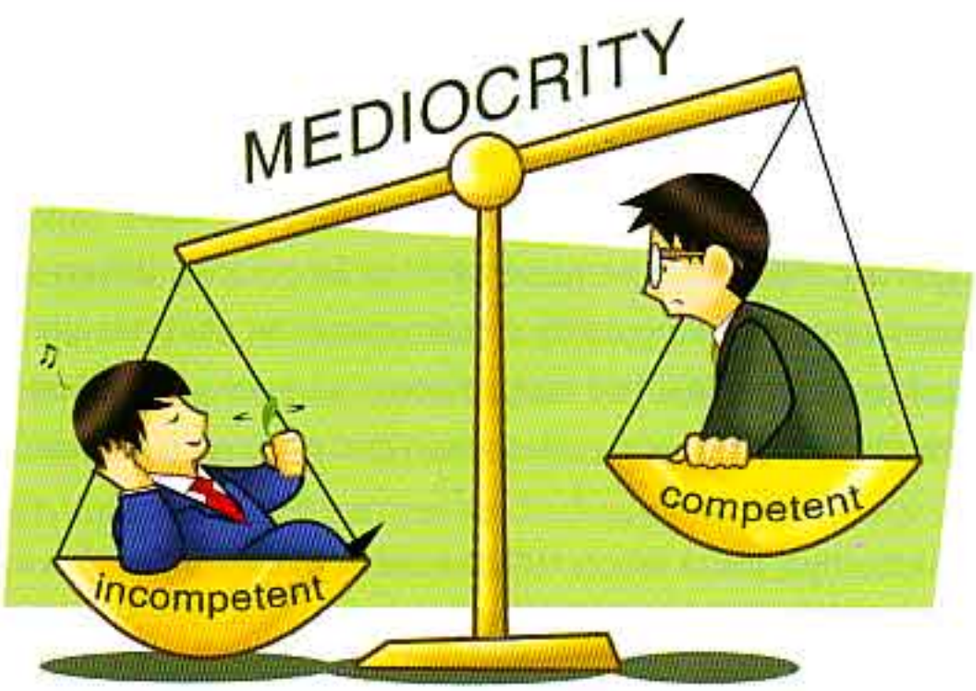
"Jika itu adalah batasanmu, kau takkan dapat melampauinya. Tetapi, jika kau melampauinya, itu bukanlah batasanmu."

Andrew Poon

Keempat: *Mediocrity*

Semua karyawan yang bekerja "di bawah pohon besar yang bunganya harum" beranggapan mereka semua berprestasi sehingga menuntut perlakuan yang sama. Kalau tidak ada *leadership* yang kuat, rotasi jabatan dilakukan basa-basi, bersifat urut kacang karena takut menyinggung perasaan. Ujung-ujungnya, iklim kompetisi menjadi hilang. Inilah yang disebut *mediocrity*.

"Tidak ada pertanyaan yang bodoh. Yang ada hanya manusia-manusia yang bodoh."
Anonim



"Mungkin hasil terbaik dari semua pelajaran adalah kemampuan untuk melakukan sesuatu di saat kita harus melakukannya, tanpa peduli suka atau tidak."
Thomas H. Huxley

Di Pertamina hal ini terjadi, karena pengelolaan sumber daya manusianya kurang bagus. Akibatnya, karyawan yang tidak produktif dapat menjadi beban. Seperti kata Martiono Hadianto saat menjabat Direktur Utama pada tahun 1999-2000, *"Di Pertamina masih kental dengan sistem loyalitas dan tingkat jenjang kepangkatan. Dalam sistem kepegawaian di perusahaan ini, setiap jabatan memiliki syarat-syarat golongan. Manakala golongan seseorang belum memenuhi persyaratan, maka ia belum bisa menduduki jabatan tersebut, walaupun kompetensinya sudah memenuhi syarat!"* Untuk naik golongan dibutuhkan minimal lima tahun.

Mediocrity juga terjadi dalam penanganan pegawai-pegawai yang bermasalah. Widya Purnama, Direktur Pertamina pada tahun 2004-2005, mengomentarinya sebagai berikut, *"Pertamina ini benar-*

Sony dan Ipod

Mari kita lihat contoh *timidity* yang terjadi secara alamiah di Sony, tak lama setelah Apple Computer meluncurkan Ipod-*gadget*, yaitu alat untuk mendengarkan musik secara *mobile*.

Ipod sebenarnya tidak lebih daripada *walkman-gadget* yang diciptakan oleh Sony pada tahun 1980-an. Bedanya, Ipod menggunakan format musik digital, sedangkan *walkman* menggunakan kaset biasa.

Sony sebenarnya menyadari bahwa format digital akan sangat digemari konsumen muda sejak revolusi teknologi informasi mencapai momentumnya pada pertengahan tahun 1990-an. Sony juga tahu bahwa Ipod akan diluncurkan oleh Apple Computer pada tahun 2001. Tetapi Sony tidak meresponsnya.

Salah satu alasannya adalah kebanggaan yang berlebihan. Ketika Takashi Fukushima, kepala divisi *walkman* Sony, ditanya mengapa *walkman* tidak diciptakan untuk mendukung format digital, responsnya adalah, "gadget *seperti Ipod tidak menarik karena semua orang dapat menciptakannya.*"[11]

Selain itu, organisasi yang terbagi ke dalam silo-silo yang terlalu kental telah membuat koordinasi menjadi mahal. Ketika Ipod ternyata dapat menjadikan Apple Computer angsa yang bertelur emas, Sony baru membuat proyek "*Current*" untuk melahirkan *walkman* sejenis Ipod.

Howard Stinger, Direktur Sony Amerika, diminta memimpin proyek yang membuat pusing kepala itu dalam menghadapi kondisi internal. Divisi *personal computer* yang bertugas membuat *software* ternyata gagal menyesuaikan ciptaannya dengan *hardware* walkman digital yang diciptakan divisi *portable audio*. Lebih parah lagi, baik divisi *personal computer* maupun divisi *portable audio* sama-sama tidak mengenali selera konsumen yang sangat diketahui divisi pemasaran yang berkantor di Amerika Utara.

"Kemampuan dapat menempatkanmu di puncak. Tetapi dibutuhkan karakter untuk menjagamu tetap di sana."

John Wooden

benar lucu. Pekerja yang sudah mendapat tujuh kali peringatan tetap bisa naik golongan. Sebaliknya, seseorang yang berprestasi tidak bisa dipercepat kariernya. Kalau ada kenaikan golongan seseorang dipercepat, banyak yang ribut".[12]

Cemburu, iri, dan menghambat atau menentang suatu keputusan dalam bidang SDM sebenarnya adalah hal yang sangat biasa dalam perusahaan. Tetapi kepemimpinan seseorang akan menentukan apakah ia berani atau tidak untuk menegakkan disiplin organisasi. Kalau eksekutif kurang percaya diri, hal ini menjadi sulit ditegakkan.

Mediocrity juga menjadi latar belakang politik kantor yang tidak sehat. *Achievement oriented* bergeser menjadi *position oriented*. Atmosfer kerja menjadi tidak nyaman, terutama pada mereka yang benar-benar punya kompetensi.

"Kau takkan dapat menjadi pemimpin sebelum mau dipimpin dan mengikuti terlebih dahulu."
Tiorio

Kelima: *Timidity*

Masalah lain yang dihadapi oleh *powerhouse* dalam perubahan adalah gerakannya yang lamban. Akar dari permasalahan ini dapat ditelusuri dari warisan sejarah *powerhouse* itu sendiri. Semakin tua, besar, dan sukses kecenderungannya akan semakin lamban dalam merespons, termasuk merespons perubahan. Ini yang disebut sebagai *timidity*.

Timidity dapat terjadi secara alamiah (karena faktor ukuran, kompleksitas dan lain sebagainya) atau disengaja (karena *vested interest* oknum-oknum tertentu).

Di Pertamina sendiri *timidity* secara alamiah terjadi karena kurang mengedepankan koordinasi, dan struktur organisasinya fungsional dan rimbun.

Bagi Pertamina, musuh besarnya adalah belenggu-belenggu yang sengaja dibuat akibat adanya *vested interest*. Mari kita lihat contoh berikut ini sebagaimana yang diungkapkan oleh Direktur Pemasaran dan Niaga Pertamina, A. Faisal.

Sebelum program transformasi dimulai pada tahun 2006, setiap orang yang hendak mendirikan SPBU bak memasuki rimba belantara. Mereka tidak mengetahui prasyarat yang diperlukan dan biaya-biayanya. Ketidaktahuan ini telah dimanfaatkan oleh oknum-

oknum yang nakal. Mereka menciptakan birokrasi di balik birokrasi yang memperpanjang prosedur dan memperbesar biaya perizinan.

Karena ketika itu Pertamina adalah satu-satunya pemain dalam bisnis SPBU, mereka yang berminat berbisnis SPBU tidak memiliki pilihan lain. Pegawai Pertamina yang harus melayani, dalam praktiknya telah mengubah keharusan itu dengan memanfaatkan posisi monopoli yang dipegang perusahaan. Oknum-oknum inilah yang kemudian di era transformasi telah menghambat proses perubahan secara sengaja dan sistematis.

"Integritas adalah hal paling berharga dan terhormat yang ada pada diri seorang pemimpin. Tetap jaga kata-katamu!"

Jim Rohn

Dibutuhkan Dukungan dan Legitimasi Kuat

Memutus warisan sejarah memang tidak mudah. Proses ini ibarat mencabut akar sebuah pohon yang sudah tumbuh tinggi dan akarnya menjalar ke mana-mana. Semakin tua pohonnya akan semakin besar akarnya, dan semakin sulit mencabutnya.

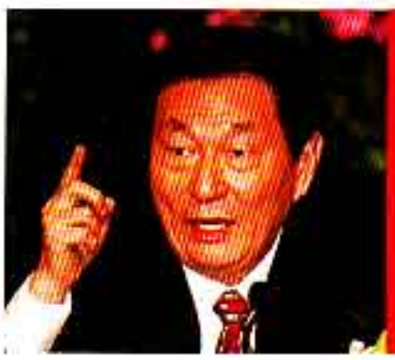
Selain itu, belum ada formula khusus yang seratus persen andal untuk memutus warisan sejarah. Semuanya bersifat relatif, tergantung pada situasi dan faktor–faktor yang memengaruhi sejarah tersebut. Tetapi dalam hidup ini, sesuatu yang sulit bukan berarti tidak mungkin. Tengoklah apa yang terjadi di China yang akar komunisnya begitu kuat. Upaya memutuskan warisan sejarah telah menjadi sesuatu yang mungkin.

Pemutusan warisan sejarah di China memungkinkan berkat adanya kepemimpinan, legitimasi, dan dukungan kuat terhadap Zhu

Rongji untuk melakukan perubahan dalam memutus warisan sejarah. Zhu tidak hanya dibekali dana sebesar US$20 miliar oleh Pemerintahnya, melainkan juga diberi legitimasi untuk melakukan segala sesuatu yang dianggap perlu.

Dengan kepemimpinannya yang kuat, Zhu tidak gentar menghancurkan resistensi-resistensi yang menghadangnya. Salah satunya resistensi dari Chen Xitong, tokoh politik sekaliber Jiang Zemin, yang mengancam, *"Jiang dan Zhu harus berhati-hati. Kekuasaannya berasal dari dukungan banyak pihak. Janganlah sekali-kali membuat pihak-pihak tersebut gusar."*

Namun, Zhu tidak ragu-ragu melakukan perubahan.Tidak lama setelah memikul tanggung jawab baru, *reformer* ini menegaskan posisinya,



"Tidak peduli ladang ranjau atau jurang dalam di depan, saya tidak takut untuk maju terus. Tidak akan mundur ke belakang. Dan akan terus melakukan yang terbaik sampai napas terakhir."

- Zhu Rongji -

"Semuanya bergantung pada tindakanmu. Hanya mengandalkan visimu saja tidak akan memberikan solusi"

Stephen Sondheim

Para pemimpin tinggi Pertamina bukannya tidak menyadari hal ini. Meskipun saat ini Ari mendapat dukungan penuh dari Pemerintah untuk melakukan perubahan, Ari melihat bahwa hal ini bukanlah jaminan. Baginya ada hal yang lebih penting yaitu status Pertamina yang telah berubah menjadi Persero. Katanya, *"Perubahan Pertamina menjadi Persero per 17 September 2003 membawa dukungan dan legitimasi baru. Pertamina berhak menolak campur tangan terkait dengan rahasia perusahaan. Pertamina juga lebih bebas menciptakan kehidupannya yang lebih baik di masa depan."*

Sayangnya dalam kenyataan, dukungan dan legitimasi yang sangat dibutuhkan ini bersifat naik turun. Ketika kepemimpinan politik berganti, pudar pula legitimasi dan dukungan bagi upaya-upaya perubahan. Muncullah pemimpin baru dengan dukungan dan legitimasi baru. Tidak lama kemudian siklus ini harus kembali lagi dimulai dari nol.

Dibutuhkan Keberanian

Sejarah tidak hanya mewarisi kisah-kisah menarik tentang masa lalu, melainkan juga tradisi cara pandang dan kebiasaan-kebiasaan buruk. Sejarah yang telah berakar kuat membentuk bukan hanya perilaku, tetapi juga pikiran, kepercayaan, filosofi, dan mitos. Semua itu memiliki kekuatan dan memberi kenyamanan bagi sebagian besar penerus.

Untuk memotong warisan-warisan sejarah negatif, tentu saja pertama-tama dibutuhkan kemampuan melihat bahwa sesuatu telah berubah dan perilaku itu harus diubah.

Lalu harus ada seseorang yang berani mengambil tindakan karena ia diberi legitimasi untuk melakukannya. Ia berani mengambil risiko dan memutar arah, sekalipun waktu itu semua orang harus ikut jungkir balik, mengikuti putaran mendadak 180 derajat yang ia perintahkan. Keberanian, ya sekali lagi keberanian. Cuma pemimpinlah yang memilikinya. Tanpa keberanian dan kejernihan, perubahan tak akan pernah terjadi dan seseorang tak akan pernah disebut pemimpin.

Di Pertamina, kala prosedurnya begitu birokratis, keberanian tidak begitu kelihatan. Pemimpin cukup bekerja tertib, memelihara sistem dan birokrasi, dan karismanya tetap keluar meski ia tidak melakukan apa-apa. Di era transisi dari monopoli ke persaingan, keberanian itu muncul perlahan-lahan. Mungkin juga karena pemimpinnya datang dari luar, yang satu eks CEO multinasional *company*, dan yang satu lagi eks CEO BUMN terbuka yang sebagian sahamnya dimiliki asing.

Dimulai dari Baihaki Hakim. Pada bulan Februari 2000, Ia meminta dilakukannya penyelidikan terhadap terhadap mekanisme pengadaan impor minyak mentah. Kecurigaan Baihaki bukan tanpa bukti. Sebuah perusahaan secara rutin telah menjadi pemenang tender dengan harga penawaran yang selalu satu persen di bawah harga penawaran terendah pesaing-pesaingnya. *"Saya heran mengapa perusahaan ini selalu mendapatkan kontrak yang sama setiap tahun,"* ungkapnya pada salah satu media asing di Jakarta.

"Bidiklah bulan! Bahkan jika meleset, jatuhnya pun akan di antara bintang-bintang."

Les Brown

Baihaki kemudian mengubah sistem pengadaan. Dengan cara ini, ternyata Pertamina berhasil menghemat sepuluh sen tiap barrel minyak impor, atau setara dengan US$1 miliar pada tahun 2000.

Tetapi yang lebih penting mafia tender mulai berhasil digoyang. Kalau dilakukan terus-menerus, ibarat mencabut gigi, lama-lama gigi akan mudah ditarik.

Baihaki terus bergerak meruntuhkan tembok-tembok sejarah. Ia menjadikan makelar proyek sebagai sasaran tembaknya. *"Terlalu banyak makelar, dan tidak ada satu pun yang memberikan nilai tambah,"* tambah Naim, Direktur Keuangan di era Baihaki saat itu. Salah satu perubahan paling berani yang dilakukan Baihaki adalah ketika ia mencoret sebuah perusahaan yang telah "memonopoli" sewa tanker selama bertahun-tahun dan didukung oleh "kekuasaan".

"Skala ukur kejujuran seseorang bukanlah pajak pendapatan yang dibayarkannya. Tetapi, kejujurannya ketika menimbang berat badannya."

Arthur C. Clarke

Pada eranya, memang benar bahwa Baihaki telah melakukan banyak perubahan. Tetapi, pada sistem SDM-nya sendiri hal tersebut belum dilakukannya.

Langkah Baihaki diteruskan Widya Purnama. Agenda pertama Widya adalah bertemu dengan para *supplier*. Dalam kesempatan itu Widya berkata, *"Pertamina sudah terlalu lama diobok-obok. Dulu kalau tidak memakai pihak ketiga tidak bisa jalan. Tetapi hari ini tidak, kalau bapak-bapak masih memakai pihak ketiga, saya yang coret. Saya tidak bisa main-main dengan pengadaan. Sudah terlalu banyak Pertamina dirugikan."*[13]

"Naikilah tangga-tangga yang ada atau cukup pandang dan diam saja."

Ralph Nichols

Dari tangan Widya, tongkat estafet perubahan semakin digencarkan oleh Ari H. Soemarno. Ia sudah cukup lama terlibat dalam upaya pembaruan. Tangannya sudah gatal untuk bekerja dan pikirannya menerawang jauh ke depan.

"Kalau mengikuti rasa takutmu,
kau akan mati tanpa pernah tahu
dapat menjadi sebesar apakah dirimu."

Robert H. Schuller

TUJUH

Breakthrough

Ada cara yang sering dilupakan para pelaku perubahan, yaitu *breakthrough*. Namanya saja sudah begitu, artinya terobosan. Bayangkan Anda sedang membuat sebuah jalan, dan Anda membuat petanya dari udara, dari ketinggian sekian ribu kaki. Kelak, bila jalan itu selesai dibangun, ia akan menghubungkan dua kota yang terpisah oleh sungai, danau, bukit bebatuan, dan pegunungan. Tak lama kemudian ribuan orang pekerja dan alat-alat berat mulai diturunkan. Sebulan-dua bulan kemudian, Anda melihat orang-orang itu masih sibuk bekerja. Setahun berlalu ternyata sama saja. Belum ada tanda-tanda jalan akan selesai. Yang tampak hanya kesibukan dan jalan yang rusak.

Apa yang terjadi?

Ternyata jalan itu, seperti ditunjukkan pada peta udara, terhalang oleh gunung-gunung batu. Artinya, jalan tak akan bisa diselesaikan sebelum Anda berhasil menerobos gunung batu itu. Dan ini artinya, harus ada seorang pemberani yang menembusnya membuat terowongan atau celah.

"*Breakthrough*, artinya segera tembus, segera, saat ini juga, secepat yang kau bisa."

Dalam perubahan, *breakthrough* dibutuhkan segera, karena persis di depan mata kita terletak sebuah gunung batu yang angker. Karyawan-karyawan kita tak berani menembusnya karena mereka semua percaya pada mitos bahwa di gunung batu itu ada "penghuni"nya. Mitosnya banyak sekali dan kalau mereka langgar, akibatnya bisa gawat.

"Di depan setiap perubahan besar selalu ada sebuah 'gunung batu' yang di atasnya ada banyak 'penunggu'nya. Salah satunya adalah pikiran-pikiran kita sendiri yang selalu datang untuk menakut-nakuti tindakan mulia kita."

Seorang pemimpin yang melakukan *breakthrough* berarti ia memecahkan kesunyian, melawan mitos dan sekaligus memasang dadanya untuk berhadapan dengan para "penghuni" gunung batu. Pertamina dapat dikatakan mulai berhasil ***"on the move"*** setelah berhasil melakukan beberapa kali *breakthrough*. Mari kita ikuti ceritanya, dimulai dari keadaan yang amburadul tentunya.

Terobos dan Teruskan

Sampai dengan awal tahun 1980-an, status keuangan Pertamina selalu dinyatakan *disclaimer* oleh BPKP. Kenyataan yang memprihatinkan ini cukup mempermalukan Pertamina. Sekelompok orang yang idealis pun mulai memikirkan bagaimana caranya agar mendapatkan status yang lebih tinggi. Mereka kemudian mengundang orang-orang BPKP untuk bertukar pikiran. Dari diskusi itu disepakati bahwa perlu ada *breakthrough* dengan membuat pedoman standar.

DISCLAIMER

Dalam istilah audit, *disclaimer* dikenal sebagai status yang memprihatinkan yang berarti pihak auditor tidak bisa memberikan pendapat atau opini apa pun. Biasanya status ini diberikan kalau auditor mengalami kesulitan memperoleh informasi atau ada pihak-pihak tertentu yang secara sengaja menghalang-halanginya untuk mendapatkan informasi. Ini juga bisa berarti begitu buruknya manajemen perusahaan sehingga auditor benar-benar tidak bisa melakukan penilaian.

Setelah beberapa waktu, manual yang menyangkut standar-standar operasional dan prosedur perusahaan berhasil dikerjakan. Manual itu telah benar-benar seperti yang dimiliki oleh perusahaan asing, bahkan dibuat dalam bahasa Inggris.

Apa yang terjadi selanjutnya ternyata jauh panggang dari api. Manual itu sulit digunakan karena para pegawai Pertamina kurang mengerti dan kurang terbiasa dengan istilah-istilah dalam bahasa Inggris. Hadi Sudibyo, Direktur Keuangan Pertamina (1998-2000), menuturkan kondisi itu sebagai berikut:

"Semua manual dibikin konsultan dalam bahasa Inggris. Kami menerjemahkannya saja susah, dan ternyata tidak banyak pegawai Pertamina (di awal tahun 80-an) yang mengerti bahasa Inggris. Lalu kita kontrakkan lagi ke perusahaan penerjemah. Ternyata tetap banyak istilah yang susah dipahami. Misalnya, kata *number* bisa diartikan *jumlah* atau *nomor* sehingga sering keliru."[1]

Sudah telanjur basah membayar mahal konsultan asing, Pertamina memutuskan melakukan *breakthrough* sekali lagi. Siang malam mereka mencoba memahami isi pedoman manual itu. Kerja keras ini berbuah manis. Pada tahun 1984 Pertamina mendapatkan predikat Wajar Tanpa Syarat dari BPKP.

Meskipun senang, pemimpin-pemimpin Pertamina masih memiliki banyak pekerjaan rumah. Manual yang dipahami baru terbatas pada aspek-aspek keuangan saja, sedangkan manual operasional seperti produksi

"*Breakthrough* bukanlah proposal bisnis atau rencana bisnis yang *complicated*. Ia cukup berisi garis-garis besar arah perubahan yang ringkas, singkat, dan terarah."

dan pemasaran masih belum selesai dicerna. Entah apa penyebabnya, untuk urusan yang belum terselesaikan ini, para petinggi Pertamina kemudian melupakannya. *Breakthrough* memang sangat dibutuhkan, tetapi ia baru merupakan permulaan yang memecah kebekuan. *Necessary but not sufficient.*

Sebuah Refleksi Pergulatan

Kalau dilihat ke belakang, bukan baru kali ini saja Pertamina melakukan perubahan. Berbagai langkah pembaharuan sebenarnya sudah dirintis sejak awal tahun 1980-an. Tetapi langkah-langkah itu berhenti begitu satu elemen selesai dikerjakan. Padahal, perubahan tidak bisa dilakukan secara parsial. Satu elemen berubah, yang lain harus ikut. Seseorang membuat terobosan, yang lain harus menyambungnya sampai selesai.

Karena mulai berpengalaman, proyek perubahan yang dilakukan Pertamina pada tahun 2006 sudah jauh berbeda dari yang dilakukannya pada awal tahun 1980-an. Pada tahun 1980-an praktis Pertamina tidak memiliki risiko kegagalan apa pun. Pertamina masih memegang hak monopoli, sehingga semuanya serba terkendali. Dengan kondisi seperti itu, banyak orang berpikir perubahan bisa dilakukan tanpa *breakthrough*.

Sebaliknya, saat program transformasi tahun 2006 dijalankan, perusahaan dihadapkan pada kenyataan untuk menyelamatkan masa depannya, sekaligus mentransformasi *old powerhouse* menjadi *new powerhouse*. *Old powerhouse* bagi Pertamina adalah sebuah gunung batu yang angker, sebagian orang menyebut di atas gunung batu itu ada beberapa penyamun yang siap membantai siapa saja yang mencoba mendekati gunung batu itu. Tapi sosok-sosok mereka tidak kasat mata sehingga semua orang hanya bisa merasakan akibatnya dan terbelenggu dengan rumor dan mitos.

"Kalau sekarang tidak berhasil berubah, Pertamina akan tenggelam,"[2] tegas Dirut Pertamina tahun 2006 Ari H. Soemarno.

Mengapa demikian parah?

Dari lingkungan eksternal, Pertamina dihadapkan oleh perubahan lingkungan, yang sebut saja sebagai "dunia baru Pertamina" (lihat bagan 7.1). Masih belum cukup kesulitan yang harus dihadapi, Pertamina juga harus menanggung *active inertia* (lihat bab 5) dan warisan sejarah yang membelenggu dirinya (lihat bab 6).

Dari segi internal, seperti BUMN lainnya yang sedang berubah, Pertamina harus berhadapan dengan para karyawannya sendiri yang membentuk kekuatan untuk melakukan perlawanan-perlawanan. Tetapi "perlawanan" bukanlah berarti makar. Ia hanyalah merupakan bentuk resistensi biasa yang selalu muncul dalam situasi seperti ini. Perasaan tidak pasti, tidak siap, merasa dirinya dikorbankan atau benar-benar tidak paham, bisa membuat seseorang seperti berontak. Berbeda dari situasi di era Orde Baru yang bersifat laten, sekarang keberanian itu mencuat ke atas. Semua orang berani bicara dan tentu, ada saja yang berpikir perlunya mengorganisasi kekuatan dan menentang secara terbuka untuk memperjuangkan kepentingannya.

Breakthrough yang memberi hasil memberi harapan, dan harapan adalah gumpalan energi yang bisa membesar bila terus diberi oksigen.

Salah satu budaya buruk BUMN Indonesia adalah kepemimpinannya yang paternalistis, sentralistis, priyayi, dan berjarak. Kepemimpinan yang demikian tidak menimbulkan respek, melainkan ketakutan bagi anak buahnya.

Bagan 7.1
Dunia Baru Pertamina

LINGKUNGAN PERTAMINA BARU: PERUBAHAN HUKUM DAN REGULASI

Pembaharuan harus dilakukan dengan penuh semangat. Semangatnya adalah transformasi korporat.

Masalah-masalah besar di dunia ini tidak dapat diatasi dengan opini-opini negatif dan pernyataan-pernyataan sinis tentangnya yang diberikan oleh yang berwawasan sempit. Kita butuh orang-orang yang mau memperkelahikan hal-hal yang belum tampak."

John F. Kennedy

Pergulatan-pergulatan itu dinyatakan dalam berbagai bentuk. Bentuk yang lebih santun dan positif antara lain terungkap ketika Pertamina mengadakan *workshop* perubahan, yang merupakan refleksi perjalanan perubahan sejak bulan Juli 1994 sampai Agustus 2006. Keluh kesah dan unek-unek mengenai perubahan disampaikan secara terbuka.[3] Ada keluhan yang normal dan membantu direksi mengambil langkah-langkah strategis, dan ada pula yang sebaliknya. Setidaknya ada tujuh poin penting yang dikeluhkan, yaitu:

7 Poin penting yang dikeluhkan

Program perubahan yang tidak membumi

"Perubahan terlalu di awang-awang. Tidak disosialisasikan sehingga tidak banyak orang yang mengerti apa dan bagaimana program transformasi dicanangkan oleh Tim manajemen".

Tidak adanya keterkaitan antara konsep dan implementasinya

Berbagai rekomendasi yang disampaikan tim-tim khusus sering kali mandul di tingkat penerapan. Bahkan para karyawan sepakat, "Konsultan yang beberapa kali disewa Pertamina sering membuat program tidak bisa dijalankan karena tidak *match* di tingkat implementasi."

Inkonsistensi komitmen pimpinan terhadap perubahan

"Perubahan terlalu sering. Manajemen berganti konsep, transformasinya pun berganti. Tidak ada kelanjutan dari program satu ke program yang lain." Peserta yang lainnya mengatakan, "Dalam satu periode kepemimpinan pun manajemen sering kehilangan komitmen."

Buy-in process *lemah (kepemilikan atas perubahan)*

"Pengalaman sebelum ini memperlihatkan kontinuitas perubahan tidak turun sampai level operator. Hanya terbatas di ruang studi dan perencanaan saja."

Kurangnya koordinasi atas proses perubahan

Meski konsepnya hebat, namun menimbulkan banyak kebingungan. "Setiap direktur cenderung mempunyai tujuan dan aspirasinya sendiri-sendiri dalam perubahan. Kami melihat pentingnya kerja sama antar-Diretorat," ujar para karyawan.

Perubahan yang terlalu lamban

Meski gaungnya nyaring terdengar, gerakannya tidak secepat gaung itu sendiri. "Perubahan kita terlalu lamban, mungkin karena faktor internal, atau mungkin karena faktor eksternal yang membebani Pertamina."

Tidak ada pengawasan dan pengukuran kinerja perubahan

Ucapan peserta: "Tidak ada *guidance*, pengarahan, dan jalannya perubahan itu sendiri tidak dikawal dan dimonitor. Akibatnya tidak bisa diukur seberapa sukses atau seberapa gagal program yang dimaksud."

Pembaharuan harus dilakukan dengan penuh semangat. Semangatnya adalah transformasi korporat.

Masalah-masalah besar di dunia ini tidak dapat diatasi dengan opini-opini negatif dan pernyataan-pernyataan sinis tentangnya yang diberikan oleh yang berwawasan sempit. Kita butuh orang-orang yang mau memperkelahikan hal-hal yang belum tampak."

John F. Kennedy

Pergulatan-pergulatan itu dinyatakan dalam berbagai bentuk. Bentuk yang lebih santun dan positif antara lain terungkap ketika Pertamina mengadakan *workshop* perubahan, yang merupakan refleksi perjalanan perubahan sejak bulan Juli 1994 sampai Agustus 2006. Keluh kesah dan unek-unek mengenai perubahan disampaikan secara terbuka.[3] Ada keluhan yang normal dan membantu direksi mengambil langkah-langkah strategis, dan ada pula yang sebaliknya. Setidaknya ada tujuh poin penting yang dikeluhkan, yaitu:

7 Poin penting yang dikeluhkan

Program perubahan yang tidak membumi

"Perubahan terlalu di awang-awang. Tidak disosialisasikan sehingga tidak banyak orang yang mengerti apa dan bagaimana program transformasi dicanangkan oleh Tim manajemen".

Tidak adanya keterkaitan antara konsep dan implementasinya

Berbagai rekomendasi yang disampaikan tim-tim khusus sering kali mandul di tingkat penerapan. Bahkan para karyawan sepakat, "Konsultan yang beberapa kali disewa Pertamina sering membuat program tidak bisa dijalankan karena tidak *match* di tingkat implementasi."

Inkonsistensi komitmen pimpinan terhadap perubahan

"Perubahan terlalu sering. Manajemen berganti konsep, transformasinya pun berganti. Tidak ada kelanjutan dari program satu ke program yang lain." Peserta yang lainnya mengatakan, "Dalam satu periode kepemimpinan pun manajemen sering kehilangan komitmen."

Buy-in process *lemah (kepemilikan atas perubahan)*

"Pengalaman sebelum ini memperlihatkan kontinuitas perubahan tidak turun sampai level operator. Hanya terbatas di ruang studi dan perencanaan saja."

Kurangnya koordinasi atas proses perubahan

Meski konsepnya hebat, namun menimbulkan banyak kebingungan. "Setiap direktur cenderung mempunyai tujuan dan aspirasinya sendiri-sendiri dalam perubahan. Kami melihat pentingnya kerja sama antar-Diretorat," ujar para karyawan.

Perubahan yang terlalu lamban

Meski gaungnya nyaring terdengar, gerakannya tidak secepat gaung itu sendiri. "Perubahan kita terlalu lamban, mungkin karena faktor internal, atau mungkin karena faktor eksternal yang membebani Pertamina."

Tidak ada pengawasan dan pengukuran kinerja perubahan

Ucapan peserta: "Tidak ada *guidance*, pengarahan, dan jalannya perubahan itu sendiri tidak dikawal dan dimonitor. Akibatnya tidak bisa diukur seberapa sukses atau seberapa gagal program yang dimaksud."

kita tidak sekadar membuat konsep, tapi langsung menerapkannya." Apa yang diterapkan? Tentu saja hal-hal kecil yang berdampak besar, mudah dipecahkan, namun selalu diabaikan atau dianggap sulit seperti kisah "penunggu" di atas gunung batu pada cerita pembuka pada bab ini.

Breakthrough Project merupakan program perubahan berorientasi pada hasil, baik dalam hasil jangka pendek ataupun jangka menengah. Karena di depan mata yang tampak adalah gunung batu, itu pulalah yang harus diterobos. Kalau dikerjakan bersama-sama, hasilnya akan cepat terlihat. Maka, perubahan ini berbeda dari program restrukturisasi, yang merupakan perubahan berorientasi pada proses, yang hasilnya baru dapat dipetik dalam jangka panjang.

Tabel 7.1
Kontras antara Perubahan Berorientasi Hasil dan Proses

Perubahan Berorientasi Hasil *(Breakthrough)*		Perubahan Berorientasi Proses (Restrukturisasi)
Pengukuran kinerja dilakukan dalam jangka pendek, meskipun visi perubahan berjangka panjang. (Contoh: dalam waktu 100 hari sudah tercapai target A, B, C, yang akan membantu mencapai *goal* perubahan dalam 5 tahun).	**Target Perubahan**	Perubahan berdampak jangka panjang, dengan pengukuran kinerja bersifat normatif. (Contoh: dalam waktu 10 tahun kita akan menjadi pemimpin industri dengan kualitas terbaik).
Tidak sabar (dibuat sakit). Pelaku perubahan ingin melihat *quick result*, meskipun komitmen perubahan berdampak jangka panjang.	**Atmosfer Perubahan**	Sabar dan pemaaf. Kesalahan atau tidak tercapainya target-target kinerja dapat dimaafkan, atau dapat dicapai lain kali.
Manajemen bertindak sebagai pemimpin perubahan di masing-masing unit atau divisi.	**Perilaku Manajemen**	Manajemen bertindak sebagai pengawas dari "menara gading".
Mendorong dari belakang. Memotivasi, mengawasi dan memberikan *reward* and *punishment* kepada masing-masing unit/ divisi untuk berubah.	**Peran Konsultan atau *Change Agents***	Mengerjakan sendiri di depan. *Change Agents* merupakan satu-satunya *stakeholders* yang bertanggung jawab atas keberhasilan perubahan.
Milik semua pihak, baik *change agents*, direksi maupun karyawan.	**Kepemilikan atas Perubahan**	Hanya menjadi milik *change agents*
Relatif kecil (perubahan dimulai dari sumber daya yang ada dan bersifat realistis).	**Investasi Perubahan**	Relatif besar (perubahan memerlukan sumber daya dari luar, misalnya *training*, sertifikasi, dll; dan sering kali tidak realistis).

Sumber: Diolah dari Schaffer dan Thomson (1992)

Hasil perubahan dari program transformasi 2006 yang disebut *Breakthrough Project* ini tidak perlu ditunggu terlalu lama untuk dipanen. Ia dibuat simpel untuk mencapai kemenangan-kemenangan jangka pendek (*short term wins*) yang mudah dicapai (*achievable*).

Breakthrough Project I hanya berlangsung selama 100 hari dari bulan Oktober hingga Desember 2006. Dari 27 proyek yang dilaksanakan di 6 Direktorat berbeda, sebanyak 82% dinyatakan berhasil diselesaikan dalam tempo 100 hari pertama itu. Jadi meski keberhasilan ini tidak 100%, hal itu memberikan harapan. Ada semangat yang lebih besar untuk melangkah lebih jauh.

Untuk teknis pelaksanaannya, direksi membentuk tim yang menghasilkan daftar *breakthrough* yang harus dikerjakan dalam 100 hari (lihat daftar di bawah ini). Mereka lalu membangun semacam *war room* di mana setiap "*warrior*" dapat segera melihat hasilnya dari hari ke hari. Setiap *item* mereka beri warna, merah atau hijau. Kalau suatu proyek selesai dan mereka sepakat hasilnya telah dicapai mereka beri tanda hijau. Semua itu diawasi oleh tim yang disebut *Tim Transformasi* yang terdiri dari 12 orang tim inti ditambah direksi, para kepala divisi dan asisten-asisten manajer baik pada kantor pusat maupun direksi anak-anak perusahaan.

Prestasi dari *breakthrough project I* akhirnya tercermin dalam kinerja Perusahaan. Secara tidak langsung, prestasi ini telah turut menyumbang kinerja finansial Pertamina tahun 2006 yang berhasil meraih keuntungan sebesar Rp19 triliun, atau meningkat sebesar Rp 3 triliun bila dibandingkan dengan prestasi yang dicapai pada tahun 2005. Dari jumlah sebesar itu Pertamina mampu menyumbang dividen kepada negara sebesar Rp9,47 triliun pada 2006, meningkat dari Rp 8,23 triliun pada tahun sebelumnya.

Di samping setoran dividen, Pertamina juga memberikan kontribusi kepada negara pada tahun 2006 melalui Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) sebesar Rp92 triliun dan pajak sebesar Rp27 triliun. Dengan begitu setorannya kepada negara untuk tahun 2006 mencapai Rp128,47 triliun.

Tak ada orang yang bisa menurunkan berat badannya semata-mata dengan berolah raga dan mengurangi makannya. Ia juga perlu mengubah cara berpikirnya. Inilah yang disebut mengubah sesuatu dua kali, yaitu fisiknya yang kasat mata, dan persepsinya terhadap yang kasat mata itu.

Laporkan dan umumkanlah progres. Karena progres akan memelihara momentum, seperti mesin diesel yang semakin panas semakin kencang larinya.

Direktorat	Program Breakthrough
Direktorat Umum & SDM	• Penerapan paket pensiun dini untuk 500 orang pekerja; • Program pengembangan kepemimpinan; • Perekrutan dan pengembangan spesialis; • Penyederhanaan manajemen perjalanan dinas; • Pembangunan ruang kontrol untuk persediaan dan perdagangan bahan bakar;
Direktorat Hulu	• Kerja sama antara Pertamina dan Statoil; • Pengembangan lapangan Pondok Tengah, Bekasi, Jawa Barat; • Mendirikan anak perusahaan PT Pertagas (bergerak di bidang eksplorasi gas);
Direktorat Pengolahan	• Pengolahan long residu eks UP IV (Cilacap) di UP VI (Balongan). • Peningkatan penggunaan Plaju FCC Plant dengan memanfaatkan residu dari Dumai; • Pengelolaan platinum katalis.
Direktorat Keuangan	• Menentukan format laporan keuangan; • Menentukan kembali format *draft* laporan keuangan; • Menyelesaikan dan mengawasi *clearing acct./backlog/ offset AR-AP*.
Sekretaris Perseroan	• Menggalakkan disiplin jam kerja; • Penyederhanaan proses pengadaan; • Mendirikan Pertamina Contact Center; • Memperbaiki pelayanan *front office* untuk meningkatkan kenyamanan pengunjung.
Direktorat Pemasaran dan Niaga	• Pengendalian *transportation loss*; • Mengurangi jumlah depot kritis; • Membangun *outlet* ritel untuk pelumas; • Memperbaiki kinerja SPBU di Jakarta; • Pembayaran tepat waktu kepada pihak ketiga; • Efisiensi untuk biaya tiket, hotel, pengobatan, dan perjalanan dinas.

Catatan: UP = Unit Pelayanan
AR = *Account Receivable* atau Catatan Tagihan (piutang)

Secara langsung, *breakthrough project I* juga berhasil menciptakan efisiensi. Setelah dihitung, nilainya mencapai Rp1,5 triliun. Di lain pihak, ia juga menghasilkan pendapatan tambahan sebanyak Rp140 miliar.

Angka-angka di atas menunjukkan telah terjadi sebuah gerakan. Sebuah sumbangsih yang luar biasa, mengingat *breakthough project I* hanya berlangsung selama 100 hari. Banyak orang yang mulai bisa melihat adanya secercah harapan, dan rasa percaya diri pun mulai bangkit. Tetapi di lain pihak, para jawara "penunggu" gunung mulai gelisah. Mereka gelisah karena kontrol perusahaan mulai menyentuh kawasan mereka, dan tentu saja semua orang dituntut bekerja lebih disiplin, lebih keras, dan lebih tertib oleh perusahaan.

Breakthrough Dua Kali

Deretan keberhasilan dari *breakthrough project I* juga membuka pintu lainnya. Seperti yang diucapkan Ari H. Soemarno, "Keberhasilan *breakthrough* telah mengubah pikiran banyak orang, terutama di kalangan internal perusahaan, bahwa perubahan sangat mungkin diraih."

Benar, perubahan pola pikir sangat diperlukan. Seperti petuah dari Palo Alto yang tertulis dalam buku saya yang berjudul *Re Code Your Change DNA*, bahwa perubahan hanya bisa berhasil kalau dilakukan dua kali, yaitu *perubahan realita (Perubahan Tipe I)* dan *perubahan persepsi (Perubahan Tipe II);*

Keberhasilan *breakthrough project* tahap I, baik dari segi keuangan maupun operasional, baru menunjukkan adanya perubahan realitas. Kalangan internal maupun eksternal Pertamina dapat melihat langsung bahwa Pertamina telah bergerak. Secara persepsi, keberhasilan ini membawa semangat baru di Pertamina. Seperti yang dituturkan oleh salah seorang manajer, "Ternyata perubahan itu tidak terlalu sulit dilaksanakan. Asalkan kita berfokus dan bersemangat hasilnya tidak jauh-jauh *banget*! "

Hal ini diamini oleh Hemzairil yang mengatakan, "*Breakthrough* merupakan terobosan untuk membuat momentum saja, bahwa kita sudah bisa berubah. Prinsipnya sekarang kita harus menunjukkan perubahan." Momentum yang tercipta adalah meningkatnya keyakinan dari personel Pertamina bahwa perubahan ini merupakan milik bersama, tidak lagi menjadi tropi kinerja Direksi atau siapa pun yang memimpin Pertamina. Akibatnya, antusiasme lebih mewarnai ketika *breakthrough project II* digulirkan pada Januari 2007.

"Petuah Dua kali"

Pada tahun 1950, beberapa orang peneliti bertemu di lembah Palo Alto, California. Mereka terdiri atas para ahli manajemen, psikolog, dan terapis yang melakukan apa yang mereka sebut sebagai "Mental Research". Di antaranya terdapat nama-nama terkenal seperti Paul Waltzlawick, John Weakland, Gregory Bateson, dan Richard Fisch.

Mereka sangat berkepentingan terhadap perubahan yang tengah melanda dunia dan merasa risau terhadap sikap yang ditunjukkan oleh orang-orang yang katanya setuju terhadap perubahan tetapi gagal merespons nya. Mereka juga membaca karya Niccolo Machiavelli yang ditulis sekitar 500 tahun lalu berjudul *The Prince*. Dalam buku itu, Niccolo Machiavelli menandaskan bahwa perubahan tidak mudah. Ia menyatakan, "tidak ada yang lebih sulit selain mengubah sesuatu yang sudah tertata rapih."

Karena bekerja di lembah Palo Alto, tim ini dikenal dengan sebutan The Palo Alto School. Pada tahun 1975, tim ini akhirnya berhasil memutuskan apa yang mereka sebut The Law of Change. Dalam rumusan itu disebutkan bahwa ada dua jenis perubahan yang harus dilakukan oleh seseorang, dan bila Anda mengubah satu saja, Anda belum tentu akan berhasil. Keduanya adalah:

- Perubahan Realita (disebut juga perubahan tipe 1)
- Perubahan Persepsi (disebut juga perubahan tipe 2)

Penjelasan antara keduanya adalah sebagai berikut:

Perubahan Realita (Perubahan Tipe 1)

- Terjadi dalam sistem yang sama, berulang-ulang, berkelanjutan, supaya tetap sama hasilnya.
- Modifikasi komponen/bagian-bagian dan tetap patuh pada aturan baku yang berlaku (*follow the rules*).
- *Retroactive feedback* sangat penting.
- Keep balance.

Perubahan Persepsi (Perubahan Tipe 2)

- Keluar dari sistem lama, menemui sesuatu yang baru, tidak meneruskan yang lama, tetapi ada kejutan-kejutan.
- Merombak cara berpikir/melihat, asumsi, hipotesis-hipotesis dan pandangan-pandangan. Peraturan lama sudah tak bisa dipakai, harus diganti secara menyeluruh.
- Keberanian melawan arus, "*break the rule/order*".
- *Surprise*, belum terlihat, *chaos*.

Dalam hipotesis, kebanyakan eksekutif hanya melakukan Perubahan Tipe 1, yaitu mengubah satu/beberapa komponen. Misalnya saja, seorang memperbaiki gedung, menambah produk baru di pasar, membangun merek, melakukan pelatihan-pelatihan, menerapkan pelayanan prima (*service excellence*), komputerisasi, *balance scorecard*, dan sebagainya. Demikian juga dalam melakukan merger atau akuisisi. Eksekutif merekrut orang-orang baru, merombak struktur dan lain sebagainya. Semua itu barulah mengubah realita.

Tentu saja perubahan seperti ini belum cukup. Anda memakai *blue print* strategi. Tetapi katakanlah Anda sudah membuat seluruh keterkaitan dalam suatu sistem yang terpadu dan strategi Anda sudah benar. Apakah orang-orang Anda sudah otomatis akan mengikutinya? Belum tentu. Mereka umumnya akan kembali bekerja seperti semula, seperti sebelum strategi itu dirumuskan. Manusia terbelenggu oleh kebiasaan, atau tradisi. Oleh karena itu, diperlukan Perubahan Tipe 2, yaitu perubahan nilai-nilai dan cara berpikir. Maka, sebelum sampai ke perubahan kultural, Tipe 1 harus memberikan hasil lebih dahulu.

Bila dalam *workshop* pra-*breakthrough* I para karyawan dan manajer masih diselimuti perasaan malu-malu, dalam *workshop* pra *breakthrough II* yang diadakan pada Desember 2006 ini para peserta sudah lebih bersemangat dan berani. Mereka berebut mengacungkan jari, memberi usul, dan berdebat.

Iklim serupa juga akhirnya mulai bersemi ketika Tim Transformasi Pertamina memberikan *coaching* kepada wakil-wakil dari berbagai direktorat. Suasananya begitu hidup. *Brainstorming* berlangsung dua arah.

Antusiasme ini menggambarkan bahwa proses Perubahan Tipe 2 tengah berlangsung pada sebagian orang. Seperti petuah dari Palo Alto, perubahan cara berpikir sangat diperlukan. Percuma saja kalau hanya alat, strategi, dan manusianya saja yang baru, sementara otaknya, persepsinya, tetap persepsi yang lama, yaitu persepsi *old powerhouse*.

Perubahan perlu menyentuh DNA, yaitu DNA perubahan (Change DNA) yang menyangkut keterbukaan, disiplin, ekstrover, kesepakatan, dan ketahanan (dalam menghadapi tekanan-tekanan).

Mengharapkan hasil yang lebih baik? Ubahlah cara kerja dan kebiasaan-kebiasaan lama!

Nissan Shift

Saat Carlos Ghosn diangkat sebagai CEO Nissan pada tahun 1999, ia langsung mengendus adanya belenggu-belenggu yang membebani Nissan. Carlos membagi belenggu tersebut menjadi dua kategori.

Pertama, belenggu kasat mata atau belenggu realitas. Belenggu ini akhirnya dapat dilihat dari *output*-nya, yaitu desain mobil Nisan yang buruk, pemborosan dan utang yang besar, serta tingkat produktivitas kerja yang rendah.

Kedua, belenggu pola pikir (persepsi) Carlos mengendus bahwa *sense of urgency* untuk berubah tidak ada sama sekali. Wajar, sebab sebelum ia menjadi CEO, Nissan sudah mencoba melakukan berbagai perubahan dalam jangka panjang, tetapi tidak membawa hasil sama sekali. Puncaknya terjadi pada tahun 1995, ketika Nissan mengampanyekan perubahannya secara besar-besaran kepada pasar dengan memakai selebriti Ichiro Suzuki, legenda bisbol yang sangat dikenal di Jepang.

Nissan menampilkan Ichiro sambil menyuarakan slogan *kawaranakya*, yang berarti *gotta change* atau akan berubah. Iklan perubahan ini sangat berhasil, sampai-sampai setiap perubahan yang dilakukan perusahaan-perusahaan di Jepang disebut sebagai "Ichiro Effect".

Sayangnya, berhasil buat orang lain, ternyata tidak buat Nissan. Dari tahun 1995-1999, indikator-indikator keuangan Nissan justru menunjukkan kenyataan sebaliknya. Pada tahun 1999, begitu diangkat

Beri dukungan dan kepercayaan. Janganlah memulai dengan rasa curiga yang berlebihan, apalagi dengan cacimaki.

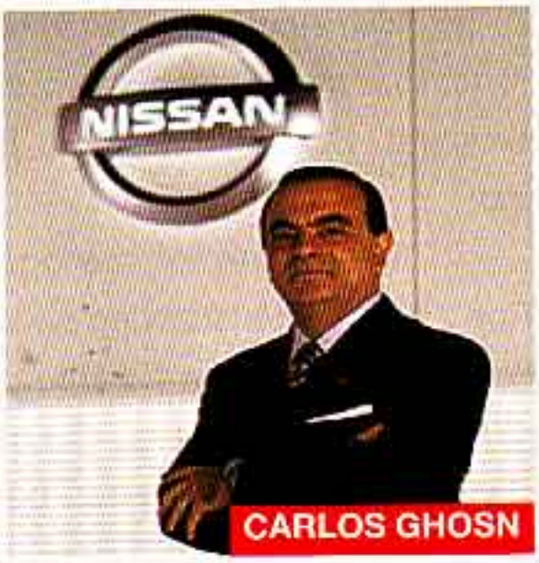
Satu-satunya cara mendapatkan CEO yang bebas dari segala kesalahan adalah menemukan mereka yang hanya mampu berpikir saja, tapi tidak melakukan apa-apa.

sebagai CEO, Carlos pun segera mengubah logo Nissan dengan menambahkan kata SHIFT di bawahnya. Di Jepang, Nissan di era Carlos dikenal dengan slogan *kawaranakya mo kawaranakya*, artinya perubahan dari perubahan, atau berubah dua kali!

Kali ini, implementasi perubahan dibuat konsisten antara operasionalnya dengan slogan komunikasi. Carlos mewujudkannya dengan mengubah desain Nissan menjadi lebih cantik, mengikuti standar selera Eropa. Sistem produksi dan pengadaan pun diperbaiki sehingga Nissan merupakan produsen otomotif yang memiliki margin laba terbesar di antara *powerhouse* otomotif lainnya.

Perubahan persepsi dilakukan melalui komunikasi, motivasi dan arah yang jelas mengenai masa depan Nissan. Carlos tidak henti-hentinya bicara dengan berbagai kalangan, seperti yang dikatakannya, "Orang cenderung berubah ketika mereka mengerti visi perubahan itu sendiri."

Di tangan Carlos Ghosn, Nissan berubah menjadi perusahaan nomor dua yang mampu mengalahkan Honda (tahun 2001) dan menjadi *powerhouse* otomotif dunia terpandang sampai hari ini.



President and chief executive officer, Nissan Motor Company
Warga negara: Prancis.
Lahir: Maret 9, 1954, Brazil.
Prestasi: 1985–1989, chief operating officer of South American activities; **1989–1990**, president and chief operating officer of North American companies; **1990–1996**, chairman, president, and chief operating officer of Michelin North America; Renault Corporation, **1996–1999**, executive vice president; Nissan Motor Company,...

Bukan Jargon Kosong

Di era yang serba *distrusted*, membaca berita bahwa dalam 100 hari Pertamina berhasil memperbaharui dirinya, tentu terlalu indah untuk dapat dipercaya. Kita mungkin akan bertanya dalam hati, "Bagaimana mungkin?"

Namun, percaya atau tidak, bagi *believer* perubahan, *breakthrough* bukanlah jargon kosong. Pertamina yang didukung oleh para *believer* itu bukanlah satu-satunya, dan juga bukan *powerhouse*

pertama yang menggunakan pendekatan *breakthrough*. Beberapa tahun sebelumnya, *breakthrough* juga digunakan oleh *powerhouse* BUMN migas Argentina untuk melakukan hal yang sama. Sangat mungkin *breakthrough* yang dipuji Arie Soemarno terinspirasi oleh cara serupa yang terjadi di YPF.

Agar cerita lebih mudah dimengerti, ada baiknya kami ceritakan terlebih dahulu YPF *powerhouse* migas asal Argentina tersebut.

YPF: Sebuah *Breakthrough*

Sebelum tahun 1990-an, YPF memiliki banyak kemiripan dengan Pertamina. YPF merupakan perusahaan BUMN terpusat dengan 25 orang direktur yang melapor kepada CEO dan wakilnya. Organisasinya gemuk berkolesterol dengan 50.000 orang karyawan. Sistem akuntansinya *old fashion*, yaitu menggunakan sistem *cash-basis*, yang baru dapat menerbitkan laporan keuangan 10 bulan setelah akhir tahun berjalan. Estenssoro, CEO yang diangkat pada tahun 1990, menuturkan pengamatannya:

"YPF tidak fokus dan tidak efisien. Selain bisnis minyak dan gas, YPF terlibat dalam banyak usaha, mulai dari sekolah, supermarket, bioskop, rumah sakit, pesawat terbang sampai armada tanker. Tidak ada insentif untuk memperbaiki manajemen aset. Tidak ada perencanaan jangka panjang karena masing-masing pimpinan puncak menjabat dalam waktu yang pendek. Kontrak kerja yang dibuat bersama serikat pekerja malah menjadikan serikat pekerja penguasa sehingga untuk memecat, mempromosikan, dan memindahkan karyawan harus melewati persetujuan mereka. YPF juga merupakan kasir bagi lembaga pemerintah, mulai dari angkatan udara sampai perusahaan energi. Akumulasi dari perilaku ini membuat YPF mengalami defisit sebesar US$ 6 miliar pada tahun 1991. Korupsi sangat merebak, dan kontraktor swasta mengambil keuntungan dari kontrak produksi yang tidak adil."

Bagi kebanyakan orang, perubahan yang dipimpin Estenssoro di YPF adalah sebuah *mission impossible*. Bahkan Mario Pinero, Direktur YPF sekaligus kawan dekat Estenssoro, mengatakan, "Saya bilang ia gila. Membuat YPF berubah merupakan sebuah misi mustahil, dan dia mungkin tidak akan bertahan lebih dari tiga bulan."

Lalu, mengapa angin bisa berbalik arah? *Breakthrough*-lah yang kemudian membuat perubahan YPF menjadi *possible*. Bahkan, *breakthrough* yang digulirkan di YPF pada tanggal 23 Agustus 1990, berlangsung lebih singkat daripada Pertamina, yaitu hanya 90 hari. Dengan waktu yang super singkat ini, Estenssoro bersama tim transformasinya mengadakan tiga langkah perubahan yang membawa hasil.

Pertama, Estenssoro berhasil menegosiasikan ulang *term and condition* kontrak kerja antara YPF dan 100 mitra bisnisnya. Sudah menjadi rahasia umum di Argentina bahwa isi kontrak kerja selalu memberatkan YPF. Pada umumnya, berdasarkan kontrak, YPF wajib membeli

produksi migas dari mitra bisnis secara tunai dengan harga yang tinggi, terlepas dari gejolak fluktuasi pasar.

Estenssoro tidak peduli terhadap masa lalu. Dia menekan mitra bisnisnya habis-habisan karena dia dan YPF sudah sama-sama kepepet. Estenssoro hanya memiliki waktu 90 hari, karena waktu hidup YPF begitu pendek. Estenssoro kemudian berhasil melakukan negosiasi ulang dengan 100 mitra bisnisnya. YPF mendapatkan kontrak berdasarkan prinsip *win-win*.

Kedua, Estenssoro berhasil melakukan negosiasi ulang kontrak kerja dengan serikat buruhnya YPF yang terkenal buas. Melalui bantuan VP HRD-nya, Raul Oreste, Estenssoro berhasil menandatangani kontrak kerja baru, yang berisi perubahan kewajiban YPF terhadap pekerjanya. Apabila perjanjian yang lama bersifat *rigid* dan terlalu mahal, kontrak baru ini lebih bersifat fleksibel. YPF hanya memberikan pesangon berdasarkan masa kerja, dan sebagai kompensasinya, mereka yang akan diberhentikan diberikan pembekalan selama 1 tahun atas biaya YPF.

Perubahan kontrak kerja ini memberikan dasar bagi Estenssoro untuk melakukan *rightsizing* (dari 50.000 pekerja menjadi hanya 6.000 orang pegawai) dan adanya keleluasaan untuk menjual aset-aset yang tidak produktif.

Ketiga, Estenssoro bersama tim transformasinya berhasil menyusun perencanaan perubahan jangka menengah dan panjang bagi YPF. Perencanaan ini mengambil jangka waktu antara 1990-1994 (jangka menengah) dan 1994-2014 (jangka panjang).

Ketiga keberhasilan awal melalui *breakthrough project* ini dianggap dasar bagi keberhasilan YPF untuk berubah dari *old powerhouse* menjadi *new powerhouse*. Ya, YPF yang sebelumnya BUMN sakit yang tidak efisien akhirnya mampu menjadi *new powerhouse*, sebuah perusahaan migas multinasional yang berhasil menduduki peringkat ke 15 terbesar di dunia saat ini.

Sumber: Harvard Business School[5]

Horizon Waktu

Breakthrough project memang bersifat instan. Namun, sangat berbahaya bila perusahaan hanya memiliki *breakthrough*. Bagi Pertamina dan YPF perencanaan jangka menengah dan jangka panjang sama pentingnya dengan *breakthrough*.

Perencanaan yang jauh menjangkau ke depan merupakan *vision of the future*. Visi ini penting sebagai *guidance* dalam sebuah perjalanan, selain sebagai ilustrasi imajiner bagaimana wujud *powerhouse* di masa depan.

Breaktrough I yang kemudian dilanjutkan dengan *breakthrough II* (Januari-

Oktober 2007) di Pertamina merupakan bagian dari sebuah rencana besar perubahan. Pertamina membagi horizon waktu perencanaan perubahan ke dalam tiga bagian menurut tiga jangka waktu perjalanan perubahan, yaitu *Horizon I* (2006); *Horizon II* (2007-2012); *Horizon III* (setelah tahun 2012).

Horizon I *memiliki tema perubahan nyata (breakthrough), sekaligus perbaikan laba. Fokus utamanya adalah peningkatan efisiensi dan pengurangan kebocoran. Pertamina secara simultan menginginkan perubahan-perubahan nyata dalam bidang pelayanan dan pengembangan daya saing, baik di sektor hilir maupun di sektor hulu yang secara jelas dapat memberikan dorongan dan harapan.*

Horizon II *mengambil tema pembangunan momentum dan kesehatan perusahaan. Mulai dari akhir tahun kedua dalam era kepemimpinan Arie Soemarno (2007), Pertamina secara simultan menargetkan untuk mendominasi pasar domestik di sektor hilir dan melakukan peningkatan kesehatan perusahaan. Pada tahap ini Pertamina melakukan perbaikan infrastruktur, penambahan tanker minyak, dan mulai memasarkan energi alternatif.*

Horizon III *mengambil tema evolusi menjadi perusahaan energi terintegrasi yang terkemuka. Pasca tahun 2010 Pertamina direncanakan akan menjadi centers of excellence di semua lininya. Inilah saatnya Pertamina dapat kembali menjadi great powerhouse, di sektor energi.*

Kelenturan Adaptif

Perubahan di Pertamina dilakukan dengan mengombinasikan horizon waktu yang berdurasi jangka panjang (Horizon II-III) dengan perubahan yang berdurasi jangka pendek (*breakthrough*). Oleh karena itu, diperlukan sikap pragmatis atau lentur dalam beradaptasi menghadapi berbagai kondisi dan kesulitan di lapangan. Seperti diucapkan oleh Didi Sunawinardi, staf ahli Direktur Utama Pertamina, "Dalam *breakthrough* tidak ada proses membuat *blue print* tebal yang indah-indah sebagai acuan umum. Kami cukup membuat garis besar

Kegelisahan pasar tercermin pada pergantian CEO.

Berilah seorang CEO *powerhouse* kepercayaan, lalu balaslah dengan kompensasi yang setimpal. Selebihnya, tuntut kinerja yang memadai, dan jangan intervensi di tengah jalan.

arah perubahan. Dengan *breakthrough* kami bergerak bebas untuk mencapai masing-masing sasaran. Hal ini membuat energi kami benar-benar terfokus anda bagaimana mensukseskan perubahan."

Kelenturan juga terlihat pada beberapa perilaku yang diubah. Sosok Direktur Utama sebelumnya terkesan berjarak, sekarang sudah tampak dekat, bahkan kami mulai lebih bersahabat. Seperti yang diucapkan oleh Wawan Irawan (staf ahli Direktur Utama), "Ketika itu (dalam *breakthrough I*) ada proyek perubahan yang memerlukan persetujuan Direktur Utama secepatnya. Kami langsung mengirim pesan singkat (sms) ke Dirut untuk meminta bertemu, meskipun belum membuat janji bertemu sekretarisnya. Begitu tahu permasalahannya, Pak Dirut langsung menyediakan waktu untuk bertemu pada hari yang sama." Hal seperti ini tentu tidak pernah terjadi di masa-masa lalu di mana peran Dirut begitu sentral dan sakral. Bahkan di banyak BUMN, Dirut yang sangat priyayi dan paternalistis telah membuat anak-anak buahnya takut untuk mendekat, apalagi mengirim SMS.

Breakthrough I Peningkatan efisiensi dan pengurangan kebocoran. *Breakthrough II* Pembangunan momentum dan kesehatan perusahaan.

Bukan hanya itu, di Pertamina, Tim Transformasi (TTP) yang bertanggung jawab terhadap pengawasan dan evaluasi perubahan, diposisikan lentur. Mereka tidak bertindak *dogmatis* seolah-olah hanya diri mereka dan arahannya saja yang paling benar.

Di suatu kesempatan rapat evaluasi perubahan, yang berlangsung seminggu sekali selama 3 jam, suasananya sangat informal dan penuh semangat saling belajar. Tim evaluasi kebanyakan hanya mendengar dan sesekali mengirim umpan balik kepada penanggung jawab perubahan di setiap proyek atau direktorat.

Kalaupun ada pengarahan, itu pun hanya terjadi di akhir acara yang dipimpin oleh *change champions*, dan tidak selalu setiap rapat ada pengarahan. Rapat biasanya ditutup dengan *sharing* mengenai *success stories* dari *change agents* yang telah berhasil menggerakkan perubahan yang berasal pada unit-unit atau direktorat-direktorat.

Kelenturan dari TTP berakar dari statusnya sebagai tim *ad hoc*, atau sementara. Karena *ad hoc*, tim ini hanya mendorong perubahan dari "belakang", bukan dari depan. Artinya, TTP tidak bertanggung jawab terhadap upaya dan hasil perubahan. Semua upaya dan apa pun hasil yang diperoleh merupakan tanggung jawab masing-masing unit/divisi.

Garis batas tegas antara mengawasi atau memberi masukan dan melaksanakan perubahan diawali dari pemikiran bahwa semua harus berasal dari diri masing-masing, bukan dari TTP. Jadi, upaya perubahan bukan upaya dari TTP. Demikian juga dengan keberhasilan yang diperoleh di kemudian hari. Keberhasilan tersebut bukan keberhasilan TTP, melainkan keberhasilan seluruh Pertamina.

Breakthrough Harus Dibunyikan Terus Menerus

Secara filosofis, kelenturan mengandung makna ganda. Di satu sisi ia dilakukan untuk membuat perubahan lebih adaptif. Di sisi lain, ia bertujuan menjadikan perubahan milik bersama, yaitu milik Pertamina secara keseluruhan, tidak hanya Tim Transformasi atau Direksi.

Tentu saja rasa memiliki terhadap perubahan tidak terbatas pada kehadiran Tim Transformasi semata, melainkan juga melalui peningkatan koordinasi dan komunikasi.

Pembenahan koordinasi dianggap serius di Pertamina. Dua orang *Change Champions Pertamina*, yaitu A. Faisal dan Frederick Siahaan menaruh perhatian sangat besar pada masalah ini. Faisal melihat bahwa kunci sukses sebuah perubahan dalam sebuah unit atau direktorat sangat tergantung kepada dukungan dan koordinasi dari unit atau direktorat lainnya.

Sementara itu, Frederick menganggap bisa saja tiap direktorat sibuk dengan program perubahannya sendiri-sendiri dalam *breakthrough*. "Tapi jangan mengisolasi direktoratnya sendiri. Setiap direktorat harus merancang program dengan semangat transformasi korporat," katanya mengingatkan.

Apa pun yang Anda lakukan, dibutuhkan keberanian. Apa pun yang Anda putuskan akan selalu saja ada yang mengatakan Anda salah. Akan selalu datang kesulitan-kesulitan yang menguji dan mengatakan kritik itu benar adanya. Untuk memetakan sesuatu dan menjalankannya sampai batas akhir, dibutuhkan keberanian seperti seorang prajurit. Perdamaian memiliki kemenangan, tetapi ia butuh orang-orang berani untuk meerebutnya.

Ralph Waldo Emerson

Tulang punggung koordinasi memang berada pada struktur TTP. Tim ini beranggotakan setiap Deputi Direktur yang ada di masing-masing direktorat. Para Deputi Direktur ini kemudian menggagas koordinasi.

Pertamina juga tidak hanya mengandalkan sekelompok individu. Untuk memperlancar proses koordinasi, digunakan dukungan teknologi informasi untuk menyatukan rajutan organisasi yang maha besar.

Demikian juga halnya dengan pembenahan komunikasi. Pertamina menyadari bahwa perubahan membutuhkan informasi, data, dan harapan yang dapat diterima merata oleh semua *stakeholders*. Informasi yang tersalur dengan baik dapat menyuarakan gaung bahwa perubahan merupakan milik bersama.

Di salah satu kantor penerbitan internal Pertamina, kami menyaksikan Surat Keputusan (SK) Direksi tahun 2006 yang terpampang di dinding. Isinya berupa instruksi Direksi kepada bagian kehumasan untuk terus tanpa kenal lelah menyuarakan betapa pentingnya perubahan dan menyampaikan kemajuan (*progres*) yang sudah dicapai.

Dalam memperbaiki komunikasi, Pertamina juga membuat lapisan-lapisan "juru suara perubahan".

***Lapisan pertama** adalah Direksi Pertamina sendiri. Para Direksi berbagi tugas untuk berkeliling ke daerah-daerah, mengunjungi unit-unit untuk mensosialisasikan perubahan. Pesan yang disampaikan adalah: "Direksi terus berkomitmen menjalankan perubahan".*

***Lapisan kedua** adalah para manajer level menengah. Pertamina menciptakan apa yang disebut sebagai manajer forum, yang berisikan sekitar 200-400 manajer menengah. Selain sebagai ajang sosialisasi terkini mengenai perubahan, forum ini juga menjadi ajang berbagi pengalaman.*

***Lapisan ketiga** adalah melalui komunikasi massa. Pertamina sudah melakukan sosialisasi ke masyarakat luas mengenai perubahan yang sedang terjadi. Tujuannya adalah agar masyarakat memahami, mendukung, dan meningkatkan kepercayaannya pada Pertamina dan perubahan yang dijalankan.*

Komunikasi internal dua arah juga dibangun melalui media internal Pertamina dengan dibentuknya rubrik pojok manajemen dan suara pekerja yang dipublikasi secara rutin. Rubrik-rubrik tersebut dibuat untuk membuka sumbatan-sumbatan komunikasi. Bahkan apabila pekerja enggan untuk tampil, identitasnya bisa dirahasiakan. Tentu saja semua ini banyak tantangannya. Tatkala kita berubah,

masyarakatnya pun harus ikut berubah. Kalau tidak, kita bisa kembali ke titik nol lagi, dan betapa pahitnya menghadapi tekanan-tekanan yang warnanya adalah ketidakpercayaan.

Breakthrough! Perubahan Perlu Menyentuh DNA

*Breakthrough*h merupakan program perubahan jangka pendek yang bergerak dalam koridor visi jangka panjang. Karakteristik ini membuat *breakthrough*h bersifat pragmatis terhadap keadaan, selama masih di dalam rel pencapaian masa depan yang diinginkan.

Satu masalah yang mungkin timbul adalah konsistensi. Pada dasarnya setiap visi merupakan perubahan jangka panjang sehingga *breakthrough* saja tidaklah cukup untuk menjaganya. Tetapi, tanpa *breakthrough* sulit juga sebuah *powerhouse* mencapai impiannya.

Oleh karena itu, *breakthrough* perlu dibekali dengan perubahan-perubahan yang menyentuh DNA, atau genetika dari *powerhouse* itu sendiri. Tujuannya adalah agar *breakthrough* tidak hanya menampilkan keberhasilan yang kasat mata, melainkan juga dapat menciptakan sesuatu yang lebih *substainable*.

Singkat kata, *breakthrough* juga harus menciptakan perubahan yang menampilkan sosok *powerhouse* baru. Dan ini membutuhkan mutasi DNA pada individu pemimpin, dan organisasi dengan DNA *powerhouse* yang akan dibahas dalam bab-bab berikut.

"Dasar bagi suatu keberanian adalah inisiatif perorangan. Jika kita tidak berani bertindak seorang diri, kita tidak mungkin dapat bertindak bersama-sama."

John C. Maxwell

DELAPAN

Mutasi DNA

Perusahaan tidak bisa melakukan perubahan. Ia hanya bisa berevolusi mengikuti kontur dan proses alam. Tetapi manusia bisa. Manusia punya kehendak sehingga ia bisa menggerakkan dan mengubah arah evolusi. Ketika pemimpin melakukan *breakthrough*, ia harus ingat bahwa ia membuat bangunan baru yang lebih tinggi, lebih *fresh*, dan lebih cocok dengan kebutuhan zamannya. Di bawah bangunan itu ia harus menanam fondasi yang lebih kokoh yang berbeda dari fondasi bangunan lama. Fondasi itu kita sebut DNA, yaitu DNA *of new powerhouse*.

Secara keseluruhan, proses ini kita sebut mutasi DNA. Dalam proses mutasi itu, DNA sebuah akan tampak pada persoalan-persoalan besar yang dihadapinya. Mari kita lihat sebuah kasus besar yang mewakili persoalan-persoalan di Pertamina berikut ini.

VLCC

Harian *Media Indonesia* 16 Juni 2007 menurunkan berita, bahwa KPK telah menyerahkan secara resmi kasus dugaan korupsi penjualan dua unit kapal tanker *Very Large Crude Carrier* (VLCC) kepada Kejaksaan Agung. KPK sendiri sudah memeriksa direksi Pertamina yang menjual tanker tersebut sejak tahun 2004. Lalu pada tahun 2005, DPR-RI melalui hak angketnya membentuk Panitia Khusus (Pansus) untuk menyelidiki kasus ini.

VLCC merupakan jenis kapal tanker pengangkut terbesar kedua menurut pembagian sistem AFRA (*Average Freight Rate Assessment*). Dengan panjang dan lebar lebih dari 300 dan 60 meter serta tinggi sekitar 80 meter, kapal ini mempunyai kapasitas 2 juta barel.

Selanjutnya pada awal Januari 2007 Pansus VLCC-DPR pun mengeluarkan laporannya yang menyiratkan adanya ketidakberesan di balik penjualan dua VLCC milik Pertamina itu dan menuntut pemerintah segera bertindak menyeret mantan komisaris utama Pertamina ke meja hijau. Mantan Komisaris Utama yang juga mantan Menteri Negara BUMN, Laksamana Sukardi membalas dengan *paper* yang tak kalah kerasnya karena menurut observasinya kata "Meneg BUMN" disebut-sebut sebanyak 19 kali dalam laporan Pansus, dan nama pribadinya disebut-sebut sebanyak 10 kali. Di bawah kop Pimpinan Kolektif Partai Demokrasi Pembaruan (PKN-PDP), paper itu membalas dengan judul: Pansus DPR Bohong!

Fakta yang terjadi adalah dua VLCC itu dipesan oleh Pertamina di era Baihaki Hakim untuk keperluan transportasi minyak yang biayanya terus membengkak (tahun 2001).

Lagipula, menurut Baihaki, *International Maritime Organization* (IMO) telah mengeluarkan ketentuan bahwa setelah tahun 2008, VLCC tidak boleh memakai lambung tunggal, tetapi harus lambung ganda. Baihaki pun proaktif. Dua kapal itu dipesan dari pabrik Hyundai di Korea Selatan

The Goldman Sachs Group

Goldman Sachs

Perusahaan yang berdiri tahun 1869 ini berkantor pusat di New York, Amerika Serikat, dan membawahkan 30.335 karyawan (2006). Bergerak di bidang asuransi dan keuangan, Goldman Sachs meraup keuntungan sebesar US$37,67 miliar di tahun 2006 dengan pendapatan bersihnya sebesar US$9,54 miliar. Situsnya dapat diakses di www.gs.com

dengan harga sebesar US$130.8 juta pada tahun 2001. Untuk pembiayaannya, Baihaki menggunakan sumber eksternal, dengan mengeluarkan obligasi dari anak perusahaannya yang sudah berbentuk persero, yaitu PT Pertamina Tongkang. Beberapa hari setelah meluncurkan obligasi itu, yaitu 17 September 2003, Baihaki ditelepon oleh Menteri Negara BUMN. Berdasarkan persetujuan atasannya, Presiden Megawati Soekarnoputri, Laksamana menyampaikan bahwa Baihaki akan segera diganti oleh Ariffi Nawawi. Ariffi inilah yang kemudian membawa masalah VLCC ke RUPS yang kemudian memutuskan untuk menjual-alihkan kedua VLCC itu.

Dengan bantuan *arranger* keuangan Goldman Sachs Singapore, kedua VLCC yang pembangunannya belum selesai itu dijual dengan harga US$184 juta melalui tender. Sayangnya, harga itu datang dari Frontline, yang belakangan diketahui sebagian sahamnya dimiliki Goldman Sachs. Selain itu, di pasaran, konon menurut Pansus DPR, harga kedua VLCC itu bisa mencapai US$200 juta hingga US$240 juta.

Maka aroma "korupsi" pun merebak. Siapa yang harus dipersalahkan? DPR dan KPK mengarahkannya kepada mantan Meneg BUMN. Kelompok lain menyatakan direksi Pertamina di bawah kepemimpinan Ariffi Nawawi. Tapi Ariffi bilang ia sudah menjalankan keputusan secara *proper* dan legal di mana keputusan itu diambil melalui RUPS. Lagi pula katanya, Pertamina sedang kesulitan *cash flow* saat itu. Pada akhirnya, Ariffi Nawawi hanya bisa berkata lirih, "Siapa pun yang memimpin Pertamina pada saat ini dipastikan akan menjual tanker itu. Memang banyak orang yang bilang tanker tersebut menguntungkan, tetapi kalau bapak-bapak duduk di kursi direksi pasti memutuskan hal yang sama kalau tahu kondisi riil Pertamina."[1]

Tetapi BPK melaporkan keadaan keuangan Pertamina saat itu baik-baik saja. Lagi pula pembelian VLCC itu bukan dibiayai melalui sumber internal.

Singkatnya, bola panas bergulir dan terjadilah perseteruan yang merugikan citra Pertamina. Sayangnya, seperti perseteruan-perseteruan yang selalu ada, tak pernah ada yang berpikir komperehensif. Jangan-jangan semua ini terjadi karena sistem informasi dan sistem administrasi yang kacau yang mengakibatkan orang-orang bagus pun salah mengambil keputusan. Atau tepatkah memperkarakan penjualan VLCC? Apakah semua ini buntut dari perseteruan politik antara seseorang dan yang lainnya yang berbuntut merugikan nama baik Pertamina?

"Sekali seorang pemimpin meyakini tindakannya benar, hendaknya ia tetap teguh dan jangan gentar ketika menghadapi kesulitan."

Ronald Reagan

Kasus VLCC di atas mencerminkan sebagian karakter dari DNA *powerhouse* Pertamina lama. Setiap orang punya bajunya masing-masing yang sesuai dengan ukuran tubuhnya. Manusia ideal tidak akan memakai baju yang terlalu besar atau terlalu sempit. Lagi pula pepatah lama menyebutkan: *birds of a feather flock together* (burung-burung yang spesiesnya sama akan terbang berkelompok, tinggal pada komunitas yang sama).

Tetapi, seperti kata Jagdish N. Sheth, perusahaan-perusahaan besar bisa berevolusi menjadi kerdil karena kemalasan-kemalasannya. Dengan kata lain, DNA-nya atau fondasi perusahaannya bisa bermutasi dari DNA *powerhouse* prima menjadi DNA *powerhouse* malas. Wujudnya bisa saja sama-sama gajah, tetapi yang satu memiliki DNA gajah perang dan satu lagi DNA gajah tambun.

"Dalam hal prinsip, berdiri tegaklah seperti batu cadas; dalam hal selera, berselancarlah di atas suasana."
Thomas Jefferson

Pengetahuan yang Terbatas?

VLCC hanyalah suatu masalah dari seribu masalah lain yang dihadapi Pertamina. Perhatikanlah informasi berikut ini:

Tabel 8.1
Alasan-Alasan untuk Menjual VLCC, 2004

Sumber	Argumentasi
Ariffi Nawawi (Mantan Direktur Utama)	• Pada bulan April 2004 Pertamina tak punya dana kas yang cukup (perlu *cash inflow*). • Pertamina akan difokuskan ke bisnis hulu karena hilirnya sudah kuat. • Terpaksa harus dijual karena ada ancaman dari Karaha Bodas Company (KBC) yang akan menyanderanya.

Sumber	Argumentasi
Alfred Rohimone (Mantan Direktur Keuangan)	• Posisi keuangan (kas) saat itu Rp6T, tetapi ada kewajiban bayar utang ke pemerintah sebesar Rp18,9T (Oktober-November 2002)
Laksamana Sukardi (Mantan Komisaris Utama, merangkap Menteri Negara BUMN pada saat keputusan penjualan VLCC diambil)	• Kalau dijual maka akan ada keuntungan (dijual US$184 juta, sedangkan pembeliannya senilai US$130,8 juta) • Ancaman dari KBC untuk menyandera VLCC milik Pertamina yang sedang dibuat di Hyundai adalah riil. KBC sudah menulis surat ke pengadilan di Korea yang meminta agar pengadilan menyita aset Pertamina itu. KBC sudah memenangkan pengadilan di Badan Arbitrase Internasional. Jadi, daripada disita lebih baik dijual • Ada preseden, uang Pertamina di sebuah Bank di New York sampai saat ini masih diblokir (nilainya US$30 juta) atas perintah Mahkamah Agung Amerika Serikat terkait putusan Badan Arbitrase Internasional terhadap kasus KBC • Preseden lain, uang milik anak perusahaan lainnya, yaitu Tugu Insurance di Hong Kong, juga diminta ditarik kembali untuk disita dalam kaitan keputusan arbitrase itu • Posisi keuangan Pertamina saat itu dalam keadaan kritis. November 2003 Departemen Keuangan RI menarik dana tunai Pertamina sebesar Rp18,9T karena dana ini merupakan hak pemerintah (keuntungan) yang belum disetor oleh Pertamina di era Baihaki Hakim selama tahun 2001-2003

Sumber:

1. Laporan Pansus DPR-RI, Hak Angket terhadap Kasus Penjualan Tanker Pertamina, Januari 2007.
2. Pimpinan Kolektif Nasional Partai Demokrasi Pembaruan, "Pansus Bohong!: Tanggapan atas laporan Pansus DPR-RI". 22 Januari 2007.

Sementara itu, kelompok lainnya punya alasan yang berbeda bahwa sebaiknya VLCC tidak dijual karena Pertamina dalam kondisi sangat membutuhkannya. Perhatikanlah argumentasi-argumentasi yang sama masuk akalnya berikut ini.

Tabel 8.2
Alasan-Alasan untuk Mempertahankan VLCC

Sumber	Argumentasi
Baihaki Hakim (Mantan Direktur Utama sebelum Ariffi Nawawi)	• VLCC dibutuhkan untuk menjamin keamanan pasokan BBM, sebagai bagian yang tak terpisahkan dari Ketahanan Nasional. Saat ia menjabat, Pertamina masih menjalankan dua peran, yaitu peran sebagai regulator dan peran bisnis. • Perlu penambahan kapal karena 45 tanker milik sendiri dan 120 yang disewa sudah tidak memadai.
Martiono Hardianto (Mantan Direktur Utama)	• Kapal diperlukan untuk mengantisipasi statusnya sebagai Perseroan (peran bisnis). • Mengurangi ketergantungan terhadap kapal sewa. • Ancaman penyanderaan oleh KBC tidak dapat dipakai untuk menjual VLCC.
Kwik Kian Gie (Mantan Menteri Negara PPK/Kepala Bappenas)	• Kapal diperlukan untuk mengantisipasi statusnya sebagai Perseroan (peran bisnis). • Mengurangi ketergantungan terhadap kapal sewa. • Ancaman penyanderaan oleh KBC tidak dapat dipakai untuk menjual VLCC.

Sumber:
1. Laporan Pansus DPR-RI, Hak Angket terhadap Kasus Penjualan Tanker Pertamina, Januari 2007.
2. Pimpinan Kolektif Nasional Partai Demokrasi Pembaruan, "Pansus Bohong!: Tanggapan atas laporan Pansus DPR-RI". 22 Januari 2007.

Tentu saja ada aroma-aroma tidak sedap dalam proses penjualan yang mengakibatkan campur tangan aparat penegak hukum tidak dapat dihindari. Namun dalam praktik manajemen, pengambilan keputusan adalah hal yang biasa. Semakin besar perusahaan, tentu saja skala, risiko, dan dampaknya bagi masyarakat pun semakin besar. Perhatian masyarakat tinggi karena impaknya bukanlah sebesar Rp1-2 juta saja, melainkan puluhan juta dolar yang menyangkut nasib ribuan orang tenaga kerja dan keuangan negara.

Dari sini jelas, *powerhouse* membutuhkan pemimpin dan manajer ber-DNA *powerhouse*. Tetapi ini juga tidak cukup. Diperlukan pula pemimpin-pemimpin bangsa, tokoh-tokoh KPK, kejaksaan dan anggota parlemen yang paham seluk beluk bisnis *powerhouse* dan bagaimana melestarikannya.

Kalau terjadi perbedaan pendapat di antara para pembuat kebijakan, parlemen dan politisi seperti di atas, pertanyaannya menjadi sangat kompleks: Kurang pengetahuan atau ada motif lain? Setiap kali kita merisaukan perseteruan yang melibatkan sebuah *powerhouse*, kita pun menjadi risau: Ini bisnis atau politik? Tanpa pengetahuan yang cukup untuk memahami kasus-kasus besar seperti ini atau sengaja membelokkannya demi kepentingan politik golongan atau perseorangan para pemimpin *powerhouse* gagal melakukan mutasi DNA perusahaannya. Alih-alih menjadi *powerhouse*, ia hanya menjadi gajah tambun yang renta.

"Kalau kalian menghendaki perubahan, bergeraklah. Jangan menunggu orang lain, atau sekadar berwacana atas apa yang kalian pikirkan. Biarlah angan-angan dan kehendak membakar gairahmu, hingga perubahan menjadi kenyataan."
Russel Crowe

DNA Powerhouse = DNA Seekor Gajah

Dalam buku saya terdahulu (*ReCode Your Change DNA*), saya sudah menjelaskan betapa pentingnya memetakan DNA orang-orang yang bekerja pada suatu institusi. DNA yang saya maksud tentu saja adalah DNA perilaku yang diturunkan dari konsep *behavioral genetics*. Unsur-unsurnya kita sebut OCEAN (lihat *box*).

Sekarang bayangkanlah *powerhouse* sebagai seekor gajah. Dan seperti yang dijelaskan oleh bapak teori evolusi, Charles Darwin, makhluk hidup, termasuk gajah, dapat berevolusi dari masa ke masa.

Jawaban Ariffi Nawawi

"Jutaan orang telah berjuang untuk hidupnya, membangun istana benteng-benteng pertahanan yang kokoh, mengubah nasib keturunan dan bangsanya. Tetapi perjuangan terpenting setiap generasi bukan terletak pada besarnya istana yang berhasil dibangun, melainkan pada keajaiban yang tercipta dari kreasi orisinal yang berakar pada jiwa manusia."

Ansel Adams

Kamis, 2 Agustus 2007, penulis menemui Ariffi Nawawi yang datang memenuhi undangan makan siang di kediaman kerabat dekatnya DR. Djoko Santoso Moeljono di daerah Pondok Indah, Jakarta Selatan. Ia datang dengan membawa setumpuk dokumen mengenai VLCC dan sebuah buku yang berjudul "Divestasi 2 Kapal Tanker VLCC Pertamina: Keluar dari Kemelut: Perjuangan Pertamina di KPPU dan PN Jakarta Pusat."

Setelah lama tidak menjadi CEO, Ariffi kelihatan jauh lebih santai dan berbicara blak-blakan. Berikut adalah petikan wawancara saya dengan Ariffi.

Bisa dijelaskan apa alasan Anda menjual kedua VLCC tersebut?

Ada tiga alasan kuat mengapa hal ini harus dilakukan. Pertama, kondisi kas Pertamina benar-benar sedang sulit karena keuangan pemerintah juga sedang sulit. Saya dipanggil oleh Pak Budiono (Menteri Keuangan) yang minta agar kewajiban Pertamina kepada pemerintah yang sudah tiga tahun tidak dibayar oleh pendahulu saya (Baihaki Hakim) agar segera disetor. Jumlahnya Rp18,9 triliun. Lalu bulan Desember 2003, Pak Budiono menagih Rp6 triliun, padahal *cash* saya cuma ada Rp7 triliun. Kalau diambil juga berarti Pertamina hanya punya *cash in hand* Rp1 triliun.

Untuk mengoperasikan Pertamina, yang aman kita punya Rp13-15 triliun *cash*. Kalau tinggal Rp1 triliun, bagaimana bisa bayar gaji? Seharusnya keuangan kita akan aman-aman saja kalau keuangan negara dalam keadaan baik. Nyatanya tidak. Pak Budiono sedang kesulitan keuangan juga. Jadi, dana subsidi BBM yang harus ditanggung pemerintah ke Pertamina datangnya juga tersendat-sendat. Makanya, di zaman saya benar-benar sulit. Saya tagih Rp7 triliun cuma dikirim Rp1 triliun. Saya minta Rp9 triliun, datang cuma Rp3 triliun. Jadi benar-benar sulit. Untungnya saya dibantu oleh bank-bank Singapura yang mau memahami kesulitan Pertamina.

Kedua, soal Karaha Bodas. Ini masalah yang benar-benar riil. Pemerintah lamban mengambil sikap. Bahkan, tim pengacara tidak dibe-

rangkatkan sampai kita benar-benar dinyatakan kalah dan harus bayar denda. Kalau VLCC tdak segera dijual, pasti akan disita badan Arbitrase.

Ketiga, masalah teknis. Pertamina tidak sanggup menyiapkan *crew* sebesar itu untuk mengoperasikan VLCC dalam waktu singkat. Jadi, hal itu tidak mungkin.

Tapi bukankah Baihaki Hakim membelinya dengan alasan ada ketentuan dari Badan Maritim Internasional yang mewajibkan pemakaian tanker berlambung ganda?

Benar. Tetapi harap diingat Pertamina bukan berbisnis kapal. Bisnis Pertamina adalah migas dan energi. Kami bukan seperti raja kapal Onassis. Harap diingat, sejak kejadian yang menimpa kapal tanker Valdez yang bocor dan menumpahkan minyaknya di laut, tak ada lagi perusahaan migas yang mau punya VLCC. Bahkan Exxon saja tidak. Akibat pencemaran itu, Valdez harus bayar denda US$4 miliar. Sedangkan pada kasus lainnya, ada juga yang didenda US$7,5 miliar.

Jadi bisnis ini sangat riskan. Bagaimana kalau kejadian ini menimpa Pertamina? Apa kita mau menanggung akibatnya?

Bukankah sewa kapal juga mahal?

Tidak begitu. Kita bisa beli minyak CIF atau FOB. Kita bisa sewa bila perlu. Kalau sewa, risiko ditanggung pemilik kapal dan kita bisa pakai kapal-kapal tua, sewanya cuma US$25.000/hari. Kalau kapal yang baru US$40.000/hari. Tapi kita tidak perlu pakai kapal-kapal baru. Itulah yang dilakukan perusahaan-perusahaan migas internasional. Mengapa kita harus pakai yang baru?

Karier Ariffi Nawawi

- Trainee Pengilangan Unit Pengolahan (UP) V Balikpapan (1970-1973)
- *Asisten on site & off site*, Balikpapan (1973-1976)
- Kepala ATE UP V Balikpapan (1976-1977)
- Kepala Bidang Teknologi UP II Dumai (1977-1980)
- Kepala *Engineering* UP II Dumai tahun (1980-1984)
- Kepala Kilang UP II (1984-1986)
- Pejabat Sementara (Pjs) Kepala OPS UP II (1986-1987)
- Staf Dinas Bangkil Direktorat Pengolahan di Jakarta (1987-1988)
- Kasi Pros BBM 1988
- Kepada Dinas Teknologi di Jakarta (1988-1989)
- Kepala Dinas Bangkil di Jakarta (1989-1991)
- Kepala Kelompok Engineering (1991-1999)
- Kepala Divisi Renbang (1991-1995)
- Kepala Divisi BBM di Jakarta (1995-1997)
- Vice Presiden Direktur PT. Arun Jakarta (1997-2000)
- Direktur Pengolahan Pertamina
- Direktur Hilir Pertamina
- Ketua Tim Restrukturisasi Proyek Tuban Petrochemical
- Dirut PT Pertamina, Persero (2003-2004)

Bagaimana dengan kewajiban dari Badan Maritim Internasional?

International Maritim Organization memintanya tahun 2010. Itu pun baru sebatas kemungkinan, bisa diundur. Dan kita bisa sewa dari para pemilik kapal.

Bisnis tanker itu sudah dihitung hanya akan memberi margin 10%. Jadi, bukan 12% seperti yang sering diucapkan orang-orang. Padahal di Pertamina kita punya kesepakatan, proyek-proyek yang *return*-nya di bawah 15% sebaiknya tidak dijalankan.

Pada saat yang bersamaan pula saya dihadapkan dengan peluang di sektor hulu yang menjanjikan keuntungan di atas 20%. Bahkan, di Blok Cepu saja *return*-nya sudah jelas di depan mata, yaitu 43%.

Ada informasi yang menyebutkan Japan Marine saja menyarankan agar VLCC itu tidak dijual.

Saya juga heran mengapa sejumlah orang tidak berhati-hati membaca dokumen Japan Marine. Yang benar Japan Marine secara implisit sepakat dengan kami, tapi Japan Marine tentu tidak mengungkapkannya secara gamblang. Mereka mengatakan tanker ini *kan* sudah dibeli. Tetapi bagi Pertamina ini menjadi tidak efisien karena Pertamina bukan pengusaha kapal sehingga kapasitas keseluruhannya benar-benar jauh di bawah standar internasional bisnis VLCC. Kalau hanya punya 2 buah kapal saja paling-paling disewakan cuma laku $47.000/hari. Jadi mendingan sewa saja yang tarifnya cuma $20.000-an.

Jadi secara implisit sebenarnya Japan Marine mau bilang, ya sudah jual saja. Lagi pula saat itu Japan Marine tidak tahu keadaan keuangan Pertamina.

Ada yang bilang ada kejanggalan keuangan karena sebenarnya Pertamina tidak perlu keluar uang untuk beli VLCC. Bahkan, VLCC bisa dibeli de-ngan obligasi PT Tongkang.

Memang Pertamina belum bisa mengeluarkan obligasi saat itu karena Pertamina belum berbentuk PT. Jadi, hal itu diakali dengan

FRONTLINE

Frontline Ltd. adalah sebuah perusahaan terbuka yang bermarkas di Hamilton, Bermuda. Perusahaan berindustrikan tanker ini didirikan pada tahun 1985. John Fredriksen sang Chairman, President dan sekaligus CEO nya memiliki saham mayoritas sebesar 48% atas Frontline. Pada tahun 2005, Frontline Ltd. membukukan pendapatannya sebesar US$606.839 miliar. Situsnya dapat diakses di www.frontline.bm

mengeluarkan obligasi dari anak perusahaan, yaitu PT. Tongkang.

Tapi, ada sejumlah kejanggalan yang harus segera kami atasi. Aset PT Tongkang itu cuma US$37 juta-an. Bagaimana mungkin dengan aset sebesar itu PT Tongkang mengeluarkan obligasi senilai US$80 juta untuk membeli dua buah VLCC? Jadi ini tidak dapat dibenarkan dan harus kami hentikan.

Apakah Anda juga menemukan kejanggalan-kejanggalan lain?

Tentu ada sejumlah kejanggalan. Tetapi saya hanya fokus kepada upaya mengoptimalkan nilai perusahaan dengan mencegah kerugian yang lebih besar dan mengerjakan proyek-proyek hulu yang lebih pas dengan misi perusahaan dan lebih kompetitif.

Apa saja kejanggalan-kejanggalan lain yang mendorong Anda menjual VLCC itu?

Misalnya saja, pada saat membeli disebutkan spesifikasi kapalnya sebesar 300.000 DWT, tetapi dalam kontrak, ternyata yang tertulis cuma 260,000 DWT.

Selain itu VLCC itu dibuat oleh Hyundai meski yang menang tender adalah Mitsubishi. Dengan pembuatan itu, harusnya tanker itu baru jadi setelah 3 tahun. Anehnya, baru berjalan 1,5 tahun kok sudah selesai.

Baiklah, Anda bilang penjualan itu sudah logis dan sah. Apa alasannya?

Pertamina kan sudah berbentuk Persero. Jadi, sebagai CEO saya berhak ambil keputusan yang disahkan oleh RUPS. Ini sudah saya lakukan. Lagi pula kapal itu belum jadi sehingga belum menjadi bagian dari aset Pertamina. Tapi saya sudah melakukannya dengan benar.

Tapi bukankah negara telah dirugikan?

Negara tidak dirugikan, justru diuntungkan dan kami berhasil mencegah kerugian yang lebih besar. Penjualan ini dalam US$sudah untung besar. Saya sudah cek harga melalui Clarkson Research yang mengeluarkan harga referensi kapal-kapal baru, harga yang kami jual itu sudah yang tertinggi.

"Bertekunlah terhadap gagasan-gagasan baru. Percayai naluri Anda dan renungkan baik-baik."

Samuel L. Jackson

Kami melakukan penjualannya sudah dengan bantuan *arranger* internasional yang bereputasi kuat, Goldman Sach.

Bukankah pembelinya, Frontline, adalah perusahaan yang masih ada hubungan kepemilikan dengan Goldman?

Frontline adalah pengusaha kapal terbesar dunia. Goldman juga sangat besar. Jadi, wajar kalau saham-saham mereka bisa dimiliki oleh yang lainnya. Goldman membeli saham Frontline dari pasar modal, jadi nilainya kecil sekali dan mereka bukan pemegang saham pengendali di Frontline.

Tapi ada yang mengatakan ada aroma kurang sedap karena pemenang tender sebenarnya bukan Frontline, tapi Essar yang mengajukan harga lebih tinggi?

Essar memang menang pada harga penawaran pertama, yaitu US$183 juta, sedangkan Frontline cuma berani nawar dengan harga US$175 juta. Pada tawaran kedua, Essar juga menaikkan jadi US$183,5 juta, sedangkan Frontline cuma berani US$178 juta. Tapi beberapa hari kemudian Frontline menaikkan tawarannya menjadi US$184 juta. Ya jelas tawaran dari Frontline ini lebih menguntungkan.

Bukankah pada saat Frontline mengajukan tawaran final, Essar tidak ditanyakan?

Goldman Sach yang kami tanyakan menyarankan agar penawaran dihentikan karena kalau tidak, tidak cukup waktu untuk menyelesaikan sampai batas *deadline*, pertengahan Juni 2004. Lagi pula Essar ternyata tidak sanggup memenuhi persyaratan yang ditentukan, antara lain membayar *down payment* sebesar 20% dari harga penawaran satu hari setelah perjanjian jual-beli dibuat.

Sementara itu, bank penjamin Essar, State Bank of India menyurati kami bahwa Essar tidak cukup punya dana untuk melakukan pembelian itu. Bank ini tidak bersedia menjamin pembayaran *down payment* tersebut. Lagi pula Essar belum sepakat dengan ketentuan-ketentuan perjanjian jual-beli sampai batas waktu tender ditutup.

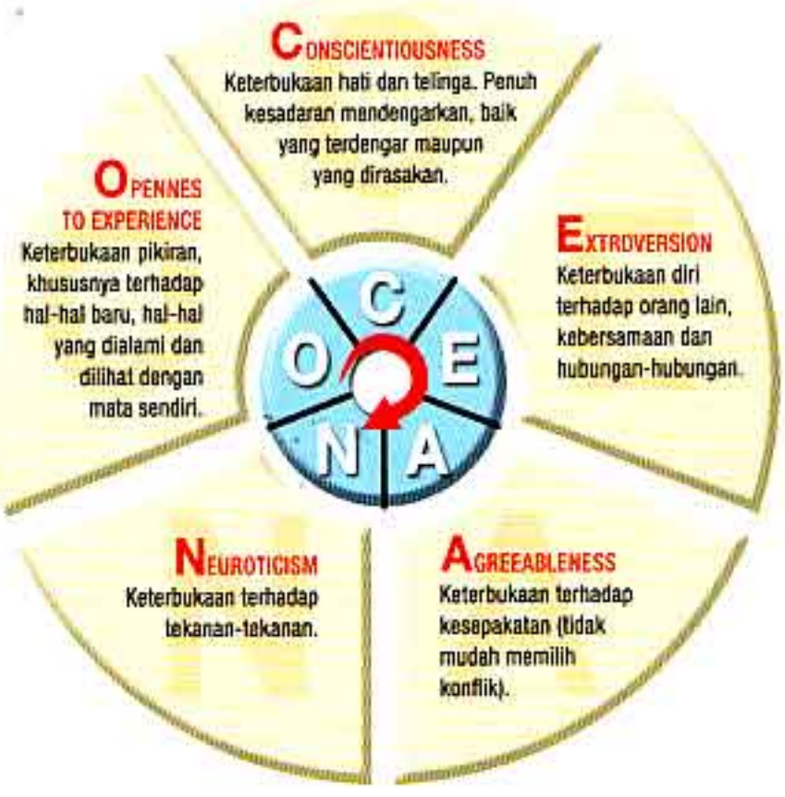
"Sekalipun sudah berada di jalur yang benar, Anda harus memulainya kembali dari nol, bukan hanya duduk berpangku tangan saja."

Will Rogers

Karena lingkungan tempat gajah ini hidup juga berubah, masa depan si gajah pun ikut terpengaruh. Kata Darwin, sebagai suatu spesies, gajah hanya dapat terus melangsungkan kehidupannya kalau ia benar-benar mampu beradaptasi dengan perubahan itu sendiri.

Dalam proses adaptasi itu, perilaku, cara berpikir, dan wujud fisik si gajah dapat saja berubah. Perubahan itu terjadi seperti seekor kuda yang lehernya terus memanjang menjadi seekor jerapah karena makanan yang tersedia hanya tinggal di pepohonan yang tinggi. Lama-lama beberapa ekor kuda itu pun berevolusi menjadi jerapah, sedang yang lainnya tetap menjadi kuda.

OCEAN



Powerhouse memang identik dengan seekor gajah. Sosoknya besar, mudah dikenali dan *iconic*. Pergilah ke mana saja di dunia ini, Anda akan menemui *souvenir* berupa gajah. Kebetulan saya sendiri merupakan salah seorang kolektornya. Saya mengumpulkan berbagai benda dari gajah, baik yang terbuat dari kayu, gips, batu, telur burung unta, fosil, besi, lempengan baja, kristal, gelas,

"Janganlah bekerja untuk uang ataupun kekuasaan. Keduanya tak dapat menyelamatkan jiwamu, atau membuatmu tidur nyenyak."

Mariam Wright Edelman

serat, kain, dan sebagainya. Bagi saya gajah melambangkan kejujuran, kejernihan berpikir, keagungan, yang selalu siap membantu. Gajah adalah sosok yang selalu menampung keluhan. Tengoklah daun telinganya yang lebar, namun mulutnya tetap kecil. Ini mengisyaratkan bahwa gajah adalah makhluk yang sedikit bicara dan banyak mendengar.

Tapi harap Anda maklum, gajah itu banyak jenisnya dan kehidupannya pun dapat berubah. Gajah dapat menjadi sosok yang menyenangkan, berbadan besar, dan bertenaga kuat. Namun, ia dapat bermutasi menjadi gajah tua yang tambun dan malas, atau sebaliknya, ia dapat menjadi gajah perang yang penuh gairah dan siap menghadapi lawan-lawannya.

"Jadilah lebih pandai daripada yang merekrutmu."
Lena Horne

Sekarang bayangkanlah gajah itu sebuah *powerhouse* milik negara kita, sebut saja Pertamina. Di usianya yang muda, dulu Pertamina adalah sosok yang menyenangkan dan berotot kuat. Ia kreatif dan mampu pergi mencari makan sendiri. Dulu Pertamina memulai usahanya dari Pangkalan Brandan, dari nol, lalu tumbuh menjadi usaha besar yang menampung ribuan orang pekerja. Ia memulainya dari sisa-sisa karbon dan dari peralatan tua eks Belanda. Dengan kegigihan orang-orangnya, Pertamina tumbuh terus.

Layaknya makhluk dewasa, penyakit pun mulai menyerang. Penyakit datang karena si gajah yang kreatif itu mulai sulit dikendalikan perangainya. Ia mulai tidak merasa perlu orang lain. Ia bisa cari makan sendiri, bahkan berkelimpahan. Kolesterolnya pun mulai mencemari darahnya. Gajah yang baik hati itu mulai menjadi arogan, dan perlahan-lahan ia mulai menyangkal realita-realita baru.

Itulah Pertamina. Ketika sakit, ia menyulitkan banyak orang. Ia dilanda krisis beberapa kali sehingga harus disuntik, diistira-

hatkan pada kandangnya, diikat kakinya agar tidak terlalu banyak bergerak, dan lain sebagainya. Celakanya kita tidak punya dokter hewan dengan spesialisasi gajah. Kebanyakan dokternya hanya biasa mengobati hewan-hewan cerdik seperti anjing dan kucing. Jadi, manakala ia sakit, semua orang dibikin heboh dan obatnya kurang mujarab. Pendapat yang beredar pun sangat beragam. Lihatlah komentar-komentar tentang VLCC pada Tabel 8.1 dan Tabel 8.2.

Maka, jangan heran, saat keluar dari kandangnya, gajah lincah yang dulu kita kenal, telah berubah sama sekali. Ia kini menjadi gajah tambun yang jalannya mulai berat. Kulitnya lebam seperti habis disiksa. Cahaya pada wajahnya mulai pudar. Gerakannya lambat. Dengan kata lain, DNA-nya telah bermutasi.

Dari Gajah Tambun ke Gajah Perang

Sekarang, setelah Pertamina melakukan *breakthrough*, timbul pertanyaan: Bagaimana selanjutnya?

Melakukan mutasi DNA, sebenarnya agak mirip dengan upaya membangun kembali sebuah merek. Dan kalau kita hendak membangun kembali merek Pertamina, kita pun perlu mengembangkan *brand persona* dan *brand association*.

Dalam *brand persona* kita membayangkan sosok seperti apakah Pertamina? Kalau ia manusia, sosoknya dapat berwujud seperti seorang guru tua, Omar Bakri, yang mengayuh sepeda *ontel* dengan baju yang lusuh, atau sosok seorang selebriti muda yang tiada hentinya berceloteh di depan kamera televisi, begitu enerjiknya dengan pakaian yang modis. Demikian pula halnya dengan *brand association*, kita harus memutuskan asosiasi apakah yang melekat pada Pertamina.

Pada tahun 2006, Direksi Pertamina ingin mengubah sosok gajah tua tambun yang sudah telanjur melekat dalam asosiasi berpikir banyak orang. Dalam pikiran Ari H. Soemarno, gajah pun dapat menjadi hewan lincah yang disegani. Kalau gajah itu dapat kembali muda, sehat dan lincah, berubah menjadi gajah perang, segala makhluk penghuni hutan pun akan ketakutan saat ia lewat. Bahkan, singa, leopard,

"Janganlah terlalu kaku dan pilih-pilih dalam bertindak. Kehidupan ini tak lebih dari sebuah eksperimen. Semakin sering bereksperimen semakin baik."

Ralph Waldo Emerson

hyena, dan anjing liar tak berani mengusiknya. Tapi untuk berubah, Pertamina pertama-tama harus membebaskan belenggu-belenggu yang mengikat tubuh dan pikirannya.

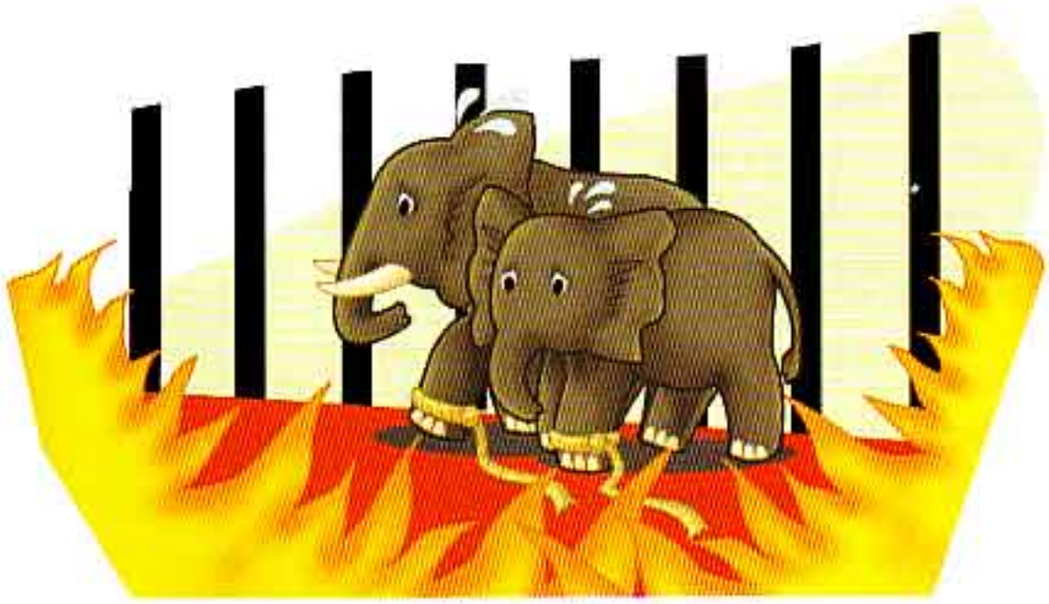
Belenggu Pikiran

"Confidence... *menumbuhkan kejujuran, ketulusan, harga diri, dan prestasi. Tanpanya, semua itu tidak ada.*"

Franklin D. Roosebelt

Di Thailand belum lama ini terjadi suatu kebakaran hebat yang menghabiskan sebuah kebun binatang. Sesuai dengan *Standard Operating Procedure* (SOP) yang berlaku, saat terjadi kebakaran, petugas diwajibkan membuka kandang hewan-hewan tertentu, termasuk burung dan gajah. Selain itu, petugas juga harus melepas tambang-tambang yang mengikat kaki gajah. Dengan begitu diharapkan gajah yang menjadi simbol negara itu dapat terbebas dari bencana.

Tetapi apa yang terjadi?



"*Sang tanah berkata, "Jangan bawakan kebutuhanmu. Bawakan aku bibit".*"

Jim Rohn

Semua gajah yang berada di kandang besar ternyata mati terbakar. Semua orang tertegun dan menangis menyaksikan mayat-mayat gajah hangus terbakar. Maka, dibentuklah komisi penyelidikan. Komisi ini segera bekerja dan menanyakan semua petugas apakah SOP benar-benar telah dijalankan petugas kebun binatang dengan sesuai. Sewaktu diperiksa ternyata semua orang telah menjalankan tugasnya dengan baik. Pintu kandang telah dibuka, dan tambang-tambang telah dilepaskan dari ikatannya. Tetapi, sayangnya tambang

itu masih melingkar di kaki masing-masing gajah karena api berkobar begitu cepat dan petugas tidak sempat mencopotnya. Logikanya, gajah-gajah itu, saat melihat api dapat melarikan diri, keluar dari kandangnya. Tetapi itu tidak terjadi. Apa sebab?

Seorang guru yang biasa melatih gajah dari Chiang May didatangkan. Ia mengenal betul karakter gajah yang biasa dilatih sejak kecil. Begitu melihat tubuh gajah yang sudah hangus itu ia langsung bisa menyimpulkan.

"Gajah ini biasa diikat kakinya dari kecil sehingga begitu melihat tambang itu melilit kakinya, hatinya pun ciut. Maka, sekalipun tambang itu cuma melilit di kakinya saja (dan di ujung sama tidak diikat sama sekali), mereka merasa tidak bisa bergerak. Jadi, selama ada tambang yang melilit di kakinya, mereka tetap menjadi gajah yang bodoh," katanya.

Jadi ada semacam "rem tangan" yang dipasang pada posisi "on" di alam pikiran makhluk hidup yang membelenggu langkah-langkahnya untuk berubah. Seperti itu pulalah yang dihadapi oleh gajah tambun yang telah terbentuk perilakunya menjadi malas dan berpenyakitan. Maka, sebelum Anda mampu membersihkan pikiran-pikiran yang ada di benak gajah itu, Anda pun akan frustasi. Ia akan tetap duduk malas dan enggan bergerak, apalagi berubah menjadi gajah perang.

Belenggu Pikiran di Pertamina

"Pikiran-pikiran" masa lalu itu disebut belenggu. Dan belenggu-belenggu itu menghambat pertumbuhan setiap *powerhouse* di masa depan.

Salah satu belenggu yang menonjol adalah arogansi. Orang-orang Pertamina terkesan arogan karena pernah mengalami masa lalu yang sukses dan merasa sangat dibutuhkan. Perusahaannya besar. Segala sesuatunya ada di dalam perusahaannya dan diminati banyak orang. Meski perusahaannya mulai dipersepsikan negatif oleh publik, orang-orang tertentu merasa tidak ada masalah karena kesejahteraan mereka masih sangat baik. Berbeda dari rata-rata orang Indonesia yang bekerja di perusahaan-perusahaan lainnya. Tetapi, selain itu ada masalah dengan *image* yang kelam. Prof. Dr. Martani Huseini dari Universitas Indonesia pada sebuah kesempatan di tahun 2004, mengatakan bahwa Pertamina sering kali dipersepsikan oleh publik sebagai sebuah organisasi yang arogan, tertutup, sarang KKN, dan cenderung berbau militer.

Harga Referensi US$240 Juta

Salah satu kontroversi soal penjualan VLCC yang masih tersisa di mata publik adalah, benarkah negara diuntungkan dengan penjualan kedua VLCC tersebut?

Fakta: Kedua VLCC itu dibeli oleh Pertamina saat Pertamina dipimpin oleh CEO-nya, Baihaki Hakim, dengan harga sebesar US$130,8 juta. Kedua kapal ini dijual dengan harga US$184 juta kepada Frontline. Bukankah penjualan itu menguntungkan?

Sepintas kelihatannya iya. Tetapi ternyata tidak. Seseorang telah menyebutkan bahwa kapal itu memiliki nilai pasar antara US$105.000.000 sampai dengan US$120.000.000. Dengan demikian, sebenarnya kedua kapal itu mempunyai peluang untuk menghasilkan penjualan antara US$210 hingga US$240 juta. Harga ilusi inilah yang dijadikan referensi oleh mereka yang "mencium" ada aroma busuk di balik penjualan kedua VLCC itu.

Kalau angka ini *valid*, sebenarnya Pertamina bukan diuntungkan, melainkan dirugikan sebesar US$240 juta – US$184 juta, atau sebesar US$56 juta, atau setidaknya US$210 juta – US$184 juta = US$26 juta.

Tetapi benarkah demikian? Benarkah kedua kapal itu berpeluang mendapatkan harga sebesar itu?

Selidik punya selidik, ternyata harga maksimal itu bukanlah harga yang layak dijadikan referensi. Menurut tim penasihat hukum Pertamina, angka sebesar itu datang dari salah seorang peserta tender dengan nomor urut 22 dan 23 yang ternyata tidak berhasil masuk dalam daftar 3 besar pemenang tender yang menurut penasihat hukum Pertamina tidak didukung oleh bukti-bukti yang kuat. Bahkan, oleh Ariffi dikatakan bahwa tawaran yang diajukan pihak ini pada waktu tender pun jauh di bawah harga yang diajukan oleh ketiga pemenang.

Namun *Wallahualam*, kalau Anda percaya Pertamina diuntungkan Anda pasti akan berpendapat bahwa angka US$240 juta itu tidak valid. Tetapi, kalau Anda percaya Pertamina tidak jujur, ya tentu Anda akan berpendapat angka US$240 juta itu *valid*, terlepas ada atau tidak adanya bukti

"Prestasi hanya didapat oleh mereka yang terus-menerus menaikkan tingkat aspirasinya... dan ekspektasinya."
Jack Nicklaus

"Mulailah dengan hal-hal yang penting, lalu hal-hal yang memungkinkan, dan Anda akan menyaksikan keajaiban mengerjakan yang dianggap tidak mungkin."
St. Francis of Assisi

tertulis yang dapat dijadikan pegangan. Namun, dalam bisnis Anda tentu tidak boleh hanya percaya pada angka potensinya saja, melainkan juga, apakah dengan angka sejumlah itu ada yang mau membelinya? Jadi kalau Anda ingin menyelamatkan uang negara, ya beli sajalah dan jangan menebar janji bahwa "ada orang lain yang bersedia membeli dengan harga yang lebih tinggi" setelah semua keputusan diambil.

Sumber: Diambil dari Tim Kuasa Hukum Pertamina: Juniver Girsang, SH, "Divertasi 2 Kapal Tanker VLCC Pertamina: Keluar dari Kemelut, Perjuangan Pertamina di KPPU & PN Jakarta Pusat." 2005.

Kembali ke contoh VLCC. Publik lebih melihat kasus ini sebagai isu KKN daripada sebuah pergulatan pengambilan keputusan dan *amburadul*-nya sistem informasi dan kusutnya *social capital* masyarakat kita.

Walaupun pada kenyataannya ada tiga kubu di Pertamina yang saling berhadapan dengan alasan yang berbeda. Kubu pertama ingin menjual VLCC dengan alasan Pertamina harus tetap hidup apa pun risiko maupun persepsi publik; Kubu kedua ingin mempertahankan VLCC sekaligus membangkrutkan Pertamina sebagai pelajaran besar bagi Pemerintah dan para politisi agar di masa depan lebih berhati-hati dan lebih berorientasi bisnis dalam membina BUMN; Kubu ketiga ingin mempertahankan VLCC karena mereka iba melihat teman-temannya di armada perkapalan Pertamina yang banyak menganggur.

Komisaris dan direksi saat itu memilih yang pertama, yang kedua dan yang ketiga tidak menjadi kenyataan sehingga yang tinggal hanyalah opini, sedangkan akibatnya tidak tampak.

"Hargailah orang lain, dengan demikian mereka akan memberikan lebih daripada yang kau minta."
John Wooden

Mutasi DNA *Powerhouse*

Beralih dari old *powerhouse* menjadi *new powerhouse* berarti melepaskan diri dari berbagai belenggu dan melakukan mutasi DNA. Mutasi DNA merupakan proses *recode* (menulis ulang kode genetika) pada DNA *powerhouse*, untuk menciptakan se-

suatu yang baru. Dalam bahasa populer, mutasi DNA sering disebut sebagai *extreme overhaul*, *radical change*, atau *structural reorganization*.

Bagaimana bentuk nyata dari mutasi DNA, tentu saja harus dikembalikan pada DNA yang dimiliki *powerhouse* sebelumnya. Artinya, meskipun radikal, harap dicatat, mutasi DNA bukan berarti menciptakan sesuatu yang baru di atas selembar kertas putih, seperti yang terlihat dari tabel 8.3.

Pertanyaannya, bagaimana sebuah *powerhouse* melakukan mutasi DNA? Kalau Anda sudah membaca buku saya yang terdahulu mungkin Anda sudah tahu jawabannya. Benar!

ReCode adalah alat untuk memutasi DNA. Dalam konsep ReCode, perubahan dilakukan tidak hanya terjadi pada hal-hal yang kasat mata saja, melainkan juga pada lapisan lebih dalam seperti pada nilai-nilai, perilaku, pola pikir, sistem, dan lain sebagainya.

"Kau tidak berkonsentrasi pada risiko. Kau berkonsentrasi pada hasil. Tak ada risiko yang terlalu besar untuk mencegah sebuah pekerjaan terselesaikan."

Charles Yeager

MUTASI 4 C

Sebagai veteran perubahan, Ari H. Soemarno sadar betul bahwa proses budaya perusahaan yang terlalu lama sangat berbahaya bagi masa depan Pertamina.

Tidak hanya mutasi DNA itu terancam menjadi utopia, tetapi nilai-nilai dapat kembali mengkristal seiring dengan melemahnya kepercayaan terhadap perubahan itu sendiri.

Oleh karena itu, Ari me-*recode* Pertamina dengan membangun tata nilai baru yang disebut 4 C (*Confidence, Clean, Customer Focus,* dan *Competitive*). Mereka menyebut 4 C ini sebagai aspirasi baru untuk mengawal perubahan, yang mengandung pencerahan semangat dalam melakukan mutasi DNA.

Confidence

Dalam bahasa Inggris, *Confidence* berarti percaya, dan kata

Tabel 8.3
Wujud Mutasi DNA Di *Powerhouse*

Karakter DNA	Belenggu DNA	Setelah Mutasi DNA
Iconic	*Image* Negatif (Simbolisme gajah tambun yang malas; Sarang KKN; Arogan; Tertutup; Merusak Lingkungan)	*Image* Positif (Simbolisme gajah perang; Transparasi; Kompetitif dalam Koridor Kejujuran; Berorientasi Pelayanan)
Lokomotif Ekonomi	Sapi Perah; Orientasi Keuntungan Semata; Mentalitas "Kita Adalah Segalanya"	Kontributor ekonomi dan kesejahteraan masyarakat; Orientasi pada *stakeholders* secara berimbang; Mentalitas "Kita bagian positif dari masyarakat luas; dan sebagainya
Big Size	Birokratis; Negara dalam Negara; Budaya Konsensus dan Senioritas; Inkompetensi Sumber Daya Manusia	*Intrapreneurship*; Budaya Pasar dan Pelayanan; Profesionalisme Sumber Daya Manusia

"Anda tak punya musuh, Anda tak punya karakter."
Paul Newman

ini sering kali tidak dipakai sendiri, melainkan digabung menjadi *self confidence* (percaya diri).

Karena Anda percaya, Anda akan merasa yakin.

Memang tidak banyak pakar perubahan yang memasukkan unsur *confidence* dalam menggerakkan perubahan. Salah satu sebabnya,

kemungkinan besar, adalah karena di kebanyakan negara maju, orang-orang yang bekerja di perusahaan-perusahaan besar rata-rata datang dari kalangan yang punya rasa percaya diri yang kuat. Jadi, begitu masuk sebagai karyawan, mereka sudah terseleksi dengan baik.

Tetapi Ari H. Soemarno berpikiran lain. Sewaktu belum menjadi dirut ia pernah mendengar dari pendahulunya bahwa orang-orang Pertamina *kuper* (Kurang Pergaulan). Ucapan yang berasal dari Martiono Hardianto itu cukup mengusik pikirannya. Orang-orang Pertamina mungkin tidak senang dengan ucapan itu. Bagaimana mungkin *kuper*? Kantornya saja besar, nama perusahaan selalu disebut-sebut orang, pengaruhnya luar biasa, gaji dan fasilitasnya di atas rata-rata. Jadi, orang Pertamina punya kebanggaan tersendiri, bukan kuper. Begitulah rata-rata orang Pertamina menyangkalnya.

"*Ketulusan adalah bab pertama dalam buku kebijakan.*"
Thomas Jefferson

Tetapi sekali lagi Ari H. Soemarno berpikir, jangan-jangan pendapat ini ada benarnya. Apalagi Martiono bukan orang dalam, jadi ia bisa melihat Pertamina dari kacamata orang luar. Ari semakin memikirkan hal ini saat orang-orang luar berdatangan secara bergantian memimpin Pertamina, yang disambut lebih sebagai ancaman daripada kesempatan. Mereka semua datang dengan rencana perubahan yang harusnya disambut dengan tangan terbuka. Tapi apa lacur, mereka selalu dipersoalkan. Kalau tidak bisa melawan dari dalam, mereka bisa mengirim pesan secara sembunyi-sembunyi ke wakil-wakil rakyat, kepada media massa dan penguasa untuk menyingkirkan orang-orang itu. Mengapa mereka tidak terus terang berbicara?

Sejalan dengan pikiran Covey, Ari H. Soemarno melihat hal serupa bisa saja menimpa dirinya beserta tim direksi. Kalau *confidence* tidak ada, jangan-jangan mereka (kelompok karyawan tertentu) tidak akan *trust* kepada siapa pun, tidak kepada pemimpin yang datang dari luar, tidak pula yang datang dari kalangan sendiri. Jadi, intinya bukan kepada siapa, tapi pada diri mereka sendiri, yaitu tidak adanya rasa percaya (diri) yang memadai.

Ari ternyata benar. Begitu mereka tidak memiliki *confidence*,

Confidence Menurut Stephen Covey

Salah satu tokoh yang tertarik dengan *confidence* adalah Stephen Covey. Dalam bukunya yang berjudul *The Speed of Trust*, yang ditulis bersama Rebecca R. Merrill, Covey menyebut *confidence* berarti *trust*. Dan bagi mereka, *trust* adalah "satu kekuatan yang bisa mengubah apa saja".

Covey mengatakan:

"When you trust people, you have confidence in them—in their integrity and in their abilities. When you distrust people, you are suspicious of them—of their integrity, their agenda, their capabilities, or their track record."

Dalam hidup ini orang yang memiliki *confidence* akan cenderung mandiri dan mampu berkehendak secara logis. Ia terbebas dari berbagai beban dan misi-misi orang lain atau misi-misi yang tidak logis karena otaknya bisa bekerja dengan mandiri dan masa depannya tidak ditentukan oleh orang lain, melainkan tanggung jawab, kontribusi pribadi, dan integritas yang dimilikinya.

Bagi kedua pengarang terkenal ini, lawan dari *trust* adalah *distrust*, yang berarti *suspicion* (kecurigaan). Dan ini merupakan awal bagi setiap kesulitan yang dihadapi pemimpin perubahan. Kala Anda percaya pada orang lain dan Anda punya rasa percaya diri yang kuat, setiap hal yang Anda komunikasikan dapat dipahami dengan baik. Namun sebaliknya, kala mereka kurang percaya diri dan kurang percaya pada orang lain, segala sesuatu yang jelas sekalipun pasti akan disalah-pahami.

Sumber: Stephen M.R Covey with Rebecca R. Merrill. *The Speed of Trust: The One Thing that Changes Everything*. New York: Simon & Schuster, 2006

"Ribuan orang mencari rasa aman dari seseorang yang mau mengambil risiko pada keberuntungannya."
Paul Getty

maka mereka akan bertindak sesukanya. Mereka mempertanyakan setiap kebijakan yang diambil direksi dan segera membentengi diri. Setiap kali ada hal yang baru, mereka merasa sangat tidak nyaman dan mempunyai persepsi akan dipinggirkan (*perceived loser*). Semakin merasa tidak percaya diri, mereka akan semakin membentuk inersia, mereka semakin membatu (bebal) dan menyangkal adanya realita-realita baru.

Oleh karena itulah, *confidence* ditempatkan oleh direksi baru sebagai C yang pertama. Ia berada setingkat di atas C kedua, yaitu *Clean*, sekalipun jargon masyarakat saat ini adalah *clean* yang tampak dalam upaya-upaya pemberantasan korupsi. Jadi, ada semacam perang yang secara kultural tengah berproses, yaitu perang kepercayaan. Dan ini harus dimenangkan untuk memelihara momentum *breakthrough* yang sudah menunjukkan hasil yang memadai. Hanya dengan memenangkan *confidence* di dalam, Pertamina akan kembali memperoleh *trust* dari semua *stakeholders*-nya di negeri ini.

"Ada yang bisa memimpin dan memberi inspirasi. Yang lain mengidentifikasi kebutuhan dan menggerakkan sumber-sumber daya. Tetapi kita tidak bisa menjadi manajer segala hal untuk setiap orang."
Jimmy Carter

Clean, Tidak Terbatas Pada KKN

Clean merupakan salah satu tantangan besar Pertamina dalam mutasi DNA di awal abad ini. Bagi publik, semua masalah Pertamina bermuara dari kesannya yang kelam di masa lalu, khususnya ketidakberesan pengelolaan keuangan.

Pertamina sendiri sudah mengakui dan memilih untuk tidak menutup-nutupi hal ini. "Memang ada oknum-oknum yang melakukan KKN di dalam Pertamina," kata Ari.

Ia juga tidak menyangkal bahwa mutasi menuju *clean* merupa-

kan sebuah proses yang sulit dan berliku. "Memerangi korupsi bukan perkara gampang. Itu disadari Pertamina sebagai sebuah pilihan antara hidup dan mati. Kalau Pertamina tidak membersihkan diri, akan sulit untuk melakukan perubahan apa pun. Karena tanpa *clean, stakeholders* sulit percaya terhadap Pertamina," jelas Ari lebih lanjut.

Ari tentu tidak hanya asal bicara. Pertamina sudah menyusun beberapa prasyarat dan program kegiatan yang harus dipenuhi

Prasyarat dan Program Kegiatan Pertamina *Clean*

Berikut adalah enam hal yang menjadi garis dalam Pertamina *Clean*:

1. Harus ada *ethic principles* yang ringkas, mudah dipahami dan mudah diimplementasikan ke seluruh lapisan di Pertamina. Bekerja sama dengan KPK, Pertamina menyusun *Code of Conduct* sebagai pedoman dalam menjalankan perusahaan yang bebas korupsi.
2. Harus ada *top management role modeling*. Survei *Organizational Performance Profile* (OPP) yang dilakukan terhadap pimpinan dan pekerja Pertamina, menunjukkan bahwa responden sudah siap berubah, tetapi mereka menganggap penting adanya *role model*.
3. Organisasi antikorupsi yang masuk ke dalam struktur, yang menjalankan peran pencegahan dan penindakan.
4. Komunikasi intensif dan edukasi yang berlangsung secara berkelanjutan.
5. Adanya sistem *enforcement* yang komprehensif. Menurut Ari H. Soemarno, Pertamina *Clean* akan diperkuat oleh regulasi. Katanya, "Kalau dulu orang yang mendapatkan peringatan pertama dan terakhir sampai tujuh kali tidak diapa-apakan. Semestinya sudah habis, *kan*? Sekarang tidak bisa lagi begitu."
   Bagi mereka yang sudah mendapatkan peringatan pertama dan terakhir, walaupun kejadian sebelumnya sudah terjadi 10 tahun yang lalu, ya sudah *good bye*. "Itu adalah disiplin yang harus kita pahami. Yang harus kita tegakkan," katanya lagi.
6. Kerja sama atau koaliasi dengan perusahaan lembaga lain yang kredibel. *Counterpart* yang kredibel akan mendorong kepercayaan terhadap Pertamina. Misalnya, Pertamina bekerja sama dengan KPK. Ari H. Soemarno berpendapat, "Lingkungan pun harus ikut berubah."

Ada empat program Pertamina *Clean*, yaitu: Komunikasi dan edukasi, Membangun kapasitas, Penegakan sanksi, dan melakukan Perjalanan inspiratif untuk menegakkan Pertamina *Clean* (antara lain dilakukan ke perusahaan-perusahaan migas global).

"Ketika Anda mengikuti sebuah kontes, bekerjalah seakan-akan sampai menit-menit terakhir ada kemungkinan Anda akan kehilangan. Ini adalah pertempuran. Inilah politik. Dan beginilah segala sesuatu dalam hidup ini."

Dweight D. Eisenhower

sebelum *Clean* benar-benar terwujud (lihat *box* Prasyarat dan Program Kegiatan Pertamina *Clean*).

Secara umum, *clean* tidak terbatas pada pemberantasan KKN saja. *Clean* juga dapat diartikan mentalitas, budaya dan integritas positif. *Clean* juga dapat dikatakan sebagai sebuah nilai yang menjunjung tinggi efisiensi.

Tahun Berdiri:
1953
Kantor Pusat:
Roma, Itali
Tokoh Penting:

Roberto Poli
(Chairman)

Paolo Scaroni
(CEO)
Industri:
Migas
Produk:
Petroleum, Gas Alam, dan Energi
Pendapatan:
€113.3 miliar (2005)
Karyawan:
72.258 (2005)
Situs:
www.eni.it

Kampanye *Clean* di ENI Italia

Satu hal yang pasti, mutasi DNA tidak dapat terjadi apabila *clean* tidak terwujud. Hal ini terlihat di ENI, *powerhouse* migas BUMN dari Itali, ketika mereka melakukan mutasi DNA di tahun 1980-an.

ENI *clean* merupakan salah satu prioritas pertama ketika itu (Orsenigo, Sapelli, Toninelli; 1992). Bagi ENI, kata *clean* berarti lima hal, yaitu: (i) membebaskan diri dari *vested interest* individual maupun politik yang *membeking* individu tersebut; (ii) menciptakan efisiensi melalui penghapusan pemborosan dalam setiap proses bisnis; (iii) bersih dari pengkultusan pada pemimpin yang sempat tercipta di era Enrio Mattei, *Founding Fathers* ENI, dan (iv) bersih dari campur tangan berlebih perusahaan induk terhadap kebijakan operasional umum di anak perusahaan.

ENI sendiri pada akhirnya terus melakukan mutasi DNA sehingga saat ini tetap menjadi *powerhouse* migas multinasional terbesar di luar dominasi *super majors* (ExxonMobil, Shell, Chevron, dan Conoco Philips).

Customer Focus, Mutasi Berorientasi Konsumen

Era *powerhouse* yang perilakunya cenderung mendistorsi pasar sudah lewat. Tengoklah nasib *powerhouse* multinasional di Amerika Selatan. Nasionalisasi terhadap aset-aset asing yang dilakukan pemerintah di Venezuela dan Bolivia telah membuat kinerja pemerintah dan *powerhouse-nya* sendiri yang tidak optimal.

Para pemimpin *powerhouse* harus menyadari bahwa mereka telah berada di tengah-tengah era *hypercompetition*, di mana pasar atau konsumen mampu mendikte hidup matinya mereka. Ini bukan dongeng atau cerita untuk menakut-nakuti, melainkan sebuah fakta berdasarkan riset.

Menurut Foster dan Kaplan (1992), salah satu penyebab kemunduran atau kematian *powerhouse* adalah ketidakmampuannya dalam beradaptasi terhadap kebutuhan konsumen. Tanpa *customer focus*, mutasi DNA tidak dapat tercapai. Mengapa? karena mutasi DNA membutuhkan energi dan sumber daya yang tidak sedikit, yang seluruhnya berasal dari konsumen. Konsumen yang rewel dapat menjadi gerinda yang diperlukan untuk mengeluarkan aura perusahaan yang terkubur di dalam.

"*Hanya orang mati yang konsisten dan kaku.*"
Aldous Huxley

Pertamina tampaknya menyadari hal ini. Seperti kata A. Faisal, "Pasar migas adalah pasar komoditas. Tapi ini tidak berarti kita tidak dapat melakukan diferensiasi. Pelayanan lebih baik kepada konsumen adalah salah satu wujudnya. Kalau pelayanan kita bagus, konsumen akan rela membayar sedikit lebih tinggi daripada kompetitor." Untuk itulah, Pertamina mengeluarkan pedoman pelayanan pelanggan yang dikenal dengan sebutan *Pertamina Way*.

Pertamina saat ini sudah menetapkan apa yang disebut hak konsumen di SPBU, yaitu: (i) Dilayani dengan senyum, sapa, dan salam; (ii) Ditunjukkan angka nol pada meter dispenser sebelum pengisian; (iii) Mendapatkan bon tanda pembayaran; dan (iv) Penanganan yang baik terhadap setiap keluhan pelanggan.

Pertamina *Way*

Ada lima hal yang digariskan untuk memberikan pelayan terbaik di SPBU Pertamina, yaitu:

1. Staf, yaitu staf yang terlatih, beridentitas dan termotivasi. Di sini ada penyediaan seragam, pelayanan seperti adanya *forecourt*, *C-store*, dan lain-lain, serta penanganan keluhan pelanggan;
2. Jaminan kualitas dan kuantitas, dimulai dari proses *zero lossess program*, penerapan dimet dengan penanganan peralatan dan prosedur pemantauan;
3. Peralatan dan perbaikan *house keeping, preventive maintenance* untuk *outlet* dan *dispensing unit*, serta *breakdown maintenance*;
4. Format fisik, konsisten sesuai strategi Pertamina, berupa perbaikan *hardware*;
5. Penawaran produk dan pelayanan tambahan yang selaras dengan strategi Pertamina.

"Karsa dan Keberanian tidaklah sempurna, bila tidak ada tujuan dan pengarahan."
John F. Kennedy

Competitive, Ukuran Keberhasilan Adalah Lebih Baik di antara Pesaing

Bagi Pertamina, menjadi *competitive* merupakan sebuah perjalanan yang sama tidak mudahnya dengan ketiga C lainnya. Monopoli melalui UU No. 8/1971 tanpa disadari telah membuat Pertamina jauh dari keadaan yang *competitive*.

Berdasarkan pengukuran yang dilakukan oleh Mc.Kinsey, Pertamina menempati posisi nomor 43 di antara perusahaan-perusahaan migas dunia. Kalau dulu Pertamina sangat disegani, kini Pertamina telah kehilangan pamornya karena kurang kompetitif. Bahkan di Asia saja ia kalah dengan Petro China yang berada di posisi 5 dengan laba 12 miliar dolar, dan Petronas berada di posisi ke-7 dengan laba 9 miliar dolar.

Posisi ini merefleksikan betapa Pertamina saat ini memang belum *competitive*. Dengan laba bersih Pertamina (2005) sebelum dividen sebesar US$1 miliar, Pertamina hanya mampu melakukan investasi operasional (capex) sebesar 0,6 miliar dolar. Nilai ini sangat kecil dibandingkan dengan yang dilakukan oleh *powerhouse* migas dunia lainnya. Sebagai ilustrasi, Petronas saja setiap tahunnya mengeluarkan capex sebesar US$5 miliar.

Selain itu, kondisi infrastruktur Pertamina juga cenderung *old fashion*. Di kilang, hanya Balongan saja yang dapat memberikan *added*

value yang agak lumayan. Kilang-kilang lainnya didesain berdasarkan persepsi kebutuhan masa lalu, yaitu untuk produk BBM bersubsidi seperti minyak tanah. Produk hasil pengolahan ini kurang memberi *added value*.

Tabel 8.4
Perbandingan Efisiensi Kilang

Negara	Biaya Kilang/Barrel (US$)
Indonesia	+/- 2
Korea	1,6
Thailand	1,5
Singapura	2,2
Malaysia	+/- 2

Sumber: Baihaki Hakim, 2001

Demikian pula kalau kita melihat komponen-komponen yang membentuk *powerhouse* kelas dunia menjadi unggul, seperti *leadership*. Masih banyak pekerjaan rumah yang perlu dibenahi oleh Pertamina.

Semua ini diakui secara terbuka oleh Pertamina. Ari H. Soemarno mengatakan, "Kapasitas bersaing kita masih terbatas." Tetapi dengan bekal seadanya, Pertamina harus terus bergerak. Seperti yang tertera pada iklan perubahan Pertamina *on the move*. "Guna meningkatkan kinerja, pada tahun ini Pertamina telah menginvestasikan dana sebesar Rp14 triliun. Sebanyak Rp10 triliun ditanamkan di sektor hulu dan sisanya di sektor hilir. Investasi di sektor hulu bertujuan untuk meningkatkan produksi migas. Sedangkan, di sektor hilir untuk meningkatkan sarana dan fasilitas kilang, depot, SPBU, dan lainnya."

Mutasi *Image* Melalui Logo Baru

Apakah suatu perubahan secara otomatis akan diterima begitu saja oleh pasar? Ternyata tidak. Tradisi sebuah pasar yang *distrusted* adalah tidak mudah percaya terhadap apa yang dilakukan orang lain. Pasar memiliki ilusinya sendiri. Untuk itulah iklan dan *rebranding* menjadi sangat penting. Yang menarik, Pertamina sudah melakukan *rebranding* sebelum konsep 4C diinspirasikan kepada karyawan-karyawannya. *Rebranding* itu tampak pada logo baru yang diluncurkan pada tanggal 10 Desember 2005. Secara normatif, logo baru berbentuk panah dan huruf P ini ingin memperlihatkan langkah awal mutasi DNA di Pertamina (lihat *box*). "*Lets make Pertamina great again*," kata Widya Purnama dirut sebelum Ari H. Soemarno di awal peluncuran logo.

Pergantian logo itu sendiri disambut dengan berbagai komentar negatif. Seperti yang disampaikan oleh salah satu anggota DPR, "Dasarnya apa mengganti logo.

Evolusi Logo Pertamina

PN Permina

PN Pertamin

Pertamina

PT Pertamina (Persero)

Sejarah Logo Pertamina

Tidak banyak masyarakat yang tahu asal-usul logo kuda laut kembar. Harap maklum Pertamina didirikan dalam situasi darurat sehingga pencatatan sejarah logo saat itu dianggap tidak penting.

Logo kuda laut kembar merupakan gabungan dan pengembangan dari logo-logo PN Permina dan PN Pertamin, dua perusahaan yang menjadi embrio kelahiran Pertamina. Logo perusahaan sendiri, baru muncul ketika PT Permina berubah statusnya menjadi PN Permina tahun 1961 (berdasarkan PP No. 198 tahun 1961). Logo itu memiliki unsur-unsur yang kira-kira sama dengan logo kuda laut kembar yang kita kenal sekarang. Bedanya, tidak ada bingkai yang berbentuk simetris empat lengkung. Sedangkan logo PT Pertamina (tahun 1961 berbentuk PN berdasarkan PP No. 3 tahun 1961) adalah berbentuk bintang api segi lima warna merah di dalam lingkaran berwarna putih.

Penggabungan logo terjadi seiring dengan mergernya PN Permina dan PN Pertamin pada 20 Agustus 1968. Tanggal ini dianggap tanggal kelahiran resmi logo si kuda laut kembar, yang sekaligus melambangkan dua arti simbolik, yaitu:

Pertama, kedaulatan bangsa Indonesia atas sumber daya alam mineral minyak dan gas bumi. Hal ini ditandai berdirinya perusahaan milik pribumi sejak tahun 1945, 1957, 1960, 1961, 1968, dan 1971 yang merupakan tahun-tahun bersejarah dari perkembangan perubahaan minyak bumi.

Kedua, harapan jadinya perusahaan minyak yang lebih kuat, disatukannya PN Permina dan PN Pertamin, mengingat saat itu bisnis minyak Indonesia sudah harus berhadapan dengan perusahaan-perusahaan kaliber dunia yang bercokol di Indonesia maupun rekanan di luar negeri.

Sumber: Diolah dari Berbagai Sumber.[1]

Logo baru Pertamina ini kurang mengena di masyarakat. Justru logo sekarang sudah dikenal, baik nasional maupun internasional. Dana untuk mengganti logo juga cukup besar, yakni Rp2,5 miliar."

Di lingkungan internal, suara keberatan terucap dari para pegawai aktif maupun para pensiunannya yang tergabung dalam Forum Solidaritas Masyarakat Peduli Migas (Fortas MPM) dan Solidaritas Pensiunan Karyawan Pertamina (SPKP).

Demonstran menuntut dikembalikannya logo lama Pertamina

Mungkin yang harus dipahami bersama pergantian logo telah menjadi sebuah tuntutan global untuk memutasi *image powerhouse*. Biaya Rp2,5 miliar atau nostalgia sejarah sesungguhnya terlalu kecil bila dibandingkan dengan biaya yang harus dikeluarkan bila Pertamina bergelut dalam belenggu yang sama dari waktu ke waktu.

Pergantian logo itu sendiri dilatarbelakangi dua alasan. Pertama, Logo lama, si kuda laut kembar, dianggap sudah tidak lagi mampu menampilkan aspirasi, mimpi, dan semangat perubahan di masa depan sebagai Pertamina Persero yang profit *oriented*. Seperti dikatakan Widya, "UU No. 22/2001 telah mengubah Pertamina yang tadinya BUMN yang langsung bertanggung jawab kepada Presiden menjadi persero. Ini berarti ada perubahan bisnis di Pertamina, dan perlu penyelarasan, di segala sisi."

Alasan kedua, diperlukan mutasi *image* Pertamina untuk mengubah pandangan masyarakat dari gajah tambun menjadi gajah perang.

Dalam berbagai kasus yang dihadapi Pertamina, setiap kali ada masalah dalam distribusi BBM bersubsidi, *image* Pertamina selalu buruk sampai-sampai M. Sadli, mantan menteri pertambangan RI 1973-1978, pada tahun 2005 berkomentar, "Di suratkabar itu sudah

"Pada awalnya mimpi indah yang kita pikirkan tentang masa depan adalah tidak mungkin. Tapi perlahan-perlahan mulai kelihatan. Dan bila kita jumlahkan semua keinginan kita, akan menjadi kenyataan,"

Christopher Reeve

terbaca, yang banyak disalahkan bukan Pertamina, tetapi juga Departemen Keuangan. Hanya kalau menyalahkan Pertamina itu selalu dikaitkan dengan faktor KKN dan kurang transparannya Pertamina. Pagi ini, Ketua DPR bilang begitu juga. Kelangkaan BBM, kata dia, itu disebabkan oleh korupsi di Pertamina."[2]

Arti Logo Pertamina

BENTUK
Elemen logo membentuk huruf P yang secara keseluruhan merupakan representasi bentuk panah, dimaksud sebagai Pertamina yang bergerak maju dan progresif.

WARNA
Warna-warna yang berani menunjukkan langkah besar yang diambil Pertamina dan aspirasi perusahaan terhadap masa depan yang lebih positif dan dinamis.

"Jangan buang-buang waktu dalam keraguan dan ketakutan. Fokus pada perkerjaanmu! Yakinlah bahwa performa yang kau berikan saat ini akan menjadi persiapan terbaik di masa yang akan datang."
Ralph Waldo Emerson

Penghapusan simbol kuda laut kembar yang sudah berlangsung selama 37 tahun (20 Agustus 1968-10 Desember 2005) sendiri berlangsung melalui berbagai hambatan dan resistensi. Namun, sekarang ini di seluruh pompa bensin milik Pertamina, logo itu sudah terlihat mencolok. Di mobil-mobil tanki, entah di perkotaan atau pedesaaan, logo ini terpampang jelas. Ada unsur *customer intimacy*.

Mutasi Nilai-Nilai Budaya

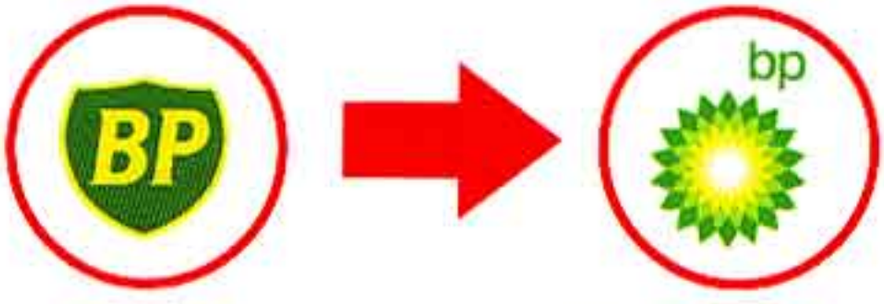
Perubahan budaya, sekali lagi bukanlah sesuatu yang mudah. Sebelum kepemimpinan Baihaki Hakim, tim restrukturisasi yang

Mutasi *Image* di BP

BP dapat dijadikan contoh bagaimana sebuah *powerhouse* merespons tuntutan perubahan *image* global. Sebelum tahun 2000-an, *image* BP adalah gajah rakus yang sering kali tidak mengindahkan lingkungan hidup.

Image ini telah membelenggu BP untuk bergerak. Ketika merayu Pemerintah Amerika Serikat untuk memperoleh konsensi minyak di Yukon (Alaska), BP mendapatkan tantangan keras dari masyarakat setempat. Kerusakan yang dibuat BP di Prudhoe Bay telah membentuk persepsi yang kuat.

Belenggu ini mulai terbebaskan sejak tahun 1999, saat BP dipimpin CEO baru, Jon Browne yang dengan cepat melakukan mutasi DNA. Nama BP, yang sebelumnya berarti British Petroleum, diganti menjadi Beyond Petroleum atau cukup disebut BP saja. Logonya diubah menjadi bunga matahari berwarna hijau.



Perubahan *image* ini menandakan mutasi image BP yang lebih berorientasi pada lingkungan hidup. Browne menyampaikan keyakinannya bahwa ada cara untuk mengekplorasi, memproduksi, mendistribusikan, dan menggunakan tenaga hidrokarbon yang tidak merusak lingkungan sehingga konsumen bisa berkendara dengan menyenangkan, dan tidak merusak lingkungan.

Browne bukannya tidak menghadapi resistensi. Sampai dengan akhir tahun 1999, Browne dianggap seorang "murtad dalam industri migas" (Browne, 1998).

Meski demikian Browne dan BP tetap maju terus. "Jika tidak masuk ke dalam wilayah ini (melakukan perubahan melalui mutasi DNA), kalian akan menjadi dinosaurus yang hidupnya cuma ada di masa lalu. Saat ini, kita sudah hidup di masa depan."

"Adalah jauh lebih bermartabat 'kalah terhormat' daripada menang dengan culas."

Millard Fillmore

sekarang terlibat dalam tim transformasi Pertamina sudah membuat kontras yang membanding-bandingkan antara nilai-nilai budaya masa lalu dengan nilai-nilai yang diinginkan di masa depan.

Tabel 8.5
Kontras Nilai Budaya Pertamina

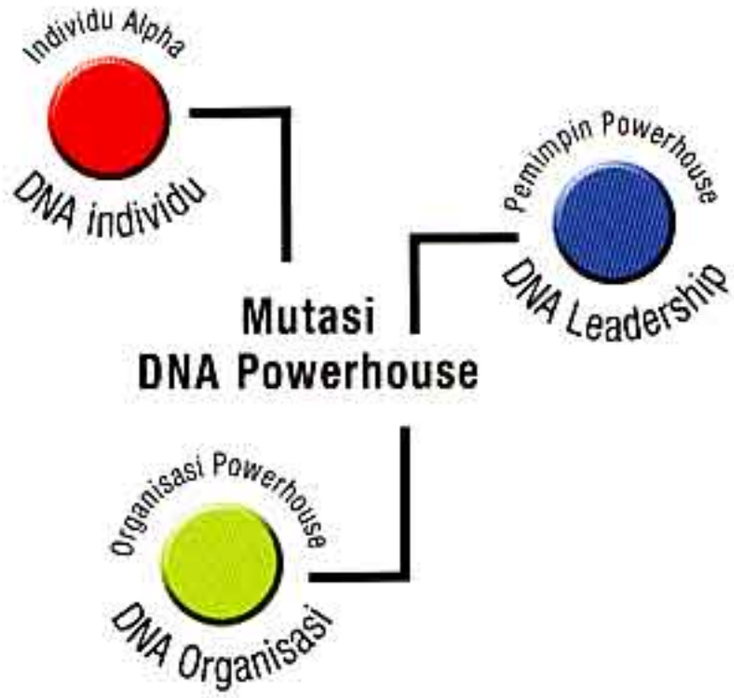
Nilai Budaya Masa Lalu	Nilai Budaya yang Diinginkan di Masa Depan
Bureaucracy	Meritocracy
Cost Center Focus	Profit Center
Guaranted Income	Guaranted Opportunity
Security/Survival	Productive Tentition
Procedures	Flexibility
Paternalistic	Empowerment
Reactive	Proactive
Risk Avarse	Balance Risk Taking
Individual Centered	Costumer & team work centered

Sumber: Tim Restrukturisasi Pertamina, 1994.

Berdasarkan kontras nilai budaya ini, tim restrukturisasi Pertamina menyusun lima tahap untuk melakukan mutasi nilai-nilai budaya Pertamina.

Pertama, mereka melakukan analisis terhadap nilai-nilai budaya saat ini, dan menetapkan budaya yang diinginkan. Kedua, menyelami nilai budaya yang diinginkan. Ketiga, memodifikasi nilai budaya lama melalui pendekatan 7 S, yaitu: (i) *Strategy* (merefleksikan visi dan misi); (ii) *Structure* (adanya *process based*, desentralisasi, dan diversifikasi); (iii) *System* (semua prosedur harus sesuai dengan tata nilai baru; (iv) *Style* (partisipatif dan *coaching development*); (v) *Staff* (kegiatan SDM sesuai dengan tata nilai baru); (vi) *Skill* (generasi yang spesialis); dan (vii) *Shared Value*. Keempat, mempertahankan nilai budaya yang sudah dimodifikasi melalui internalisasi seperti: (i) mempertahankan konsistensi terhadap komitmen perubahan; (ii) melaksanakan *reward and corrective action* secara konsisten; (iii) membina sistem komunikasi; dan (iv) menetapkan tolok ukur keberhasilan.

Dan tahap kelima, melakukan survei atau audit secara periodik yang meliputi perilaku, kebiasaan-kebiasaan, dan produktivitas karyawan.



Jadi, jelaslah mutasi DNA *powerhouse* bukanlah hal yang mudah. Diperlukan kesabaran dan kebesaran hati semua pihak untuk menerimanya. Ini pun masih belum lengkap. Kita masih perlu melakukannya dengan melalui tiga pilar, yaitu: individu *alpha*, pemimpin *powerhouse*, dan organisasi *powerhouse* yang akan dibahas dalam bab 9, 10, dan bab 11.

"Dengan berbangga kita menipu diri sendiri. Tetapi jauh di lubuk hati kita adu suara, 'Ada yang kurang pas'."

Carl Jung

SEMBILAN

DNA Leadership di Powerhouse

Tidak lama setelah dilantik pada bulan Maret 2006, kepemimpinan Ari H. Soemarno dan direksi baru Pertamina lainnya banyak dipertanyakan oleh berbagai kalangan. Seorang pengamat perminyakan mengomentari bahwa pergantian ini hanya merupakan sebuah *lips service* pemerintah untuk menyenangkan publik.

Suara sumbang serupa dilontarkan juga oleh seorang ekonom. Katanya, "Formasi direksi baru tersebut bukanlah langkah *overhaul* terhadap kinerja Pertamina, seperti yang dijanjikan Presiden Susilo Bambang Yudhoyono. Kalau *overhaul*, harusnya menyentuh hingga level menengah, bukan mempertahankan direksi lama (sebelumnya Ari H. Soemarno dan direksi lainnya merupakan anggota direksi pada era Widya Purnama)."[1] Bak orang paling tahu soal Pertamina dan paling berhak menilai, ekonom itu bahkan memberikan ultimatum 100 hari pada direksi baru Pertamina untuk membuktikan kinerjanya.

Tak ada pemimpin yang sempurna. Bahkan yang luar biasa sekalipun hanya ada dalam mitos.

Itulah yang kita sebut resistensi. Wujudnya macam-macam, tapi intinya adalah penolakan. Menolak dipimpin orang tertentu, menolak dipindahkan, menolak diubah penghasilannya, menolak konversi, menolak apa saja yang baru.

Baihaki Hakim

Harap diingat, Ari H. Soemarno dan timnya bukanlah direksi Pertamina pertama dan satu-satunya yang menerima tantangan seperti ini. Baihaki Hakim, yang dilantik Februari 2000, atau Ariffi Nawawi, yang dilantik pada tahun 2003, bernasib setali tiga uang.

Bedanya, Baihaki Hakim datang dari luar Pertamina sehingga diragukan tidak mengerti masalah internal, sedangkan Ariffi datang dari dalam, dibesarkan dalam tradisi lama. Sebagian besar anggota DPR menghakimi Ariffi habis-habisan terkait masalah VLCC. Tidak ada yang berempati betapa sulitnya medan *cashflow* yang dihadapi Ariffi.

Suara-suara miring dengan nuansa yang sangat arogan seperti itu lama-kelamaan biasa terdengar di negeri yang penuh kecurigaan ini. Semua orang merasa dirinya paling hebat, sekaligus paling bersih, sehingga apa pun yang dilakukan orang lain selalu dianggap salah. Setiap masalah kecil dengan cepat dijadikan besar. Saat keluarga Anda berdoa untuk keberhasilan dan keselamatan Anda, ada orang-orang lain yang mendoakan agar Anda cepat-cepat jatuh dan segera digantikan orang lain.

Mitos Kepemimpinan yang Sempurna

Apa yang dialami oleh Ari H. Soemarno dan Ariffi merupakan potret kecil dari gambaran besar transformasi yang terjadi saat ini. Di berbagai belahan dunia dan industri, apalagi di *powerhouse* BUMN dari dunia ketiga, kepemimpinan selalu menuai tantangan. Apalagi kalau pemimpin tersebut menjanjikan sebuah perubahan, jangan harap dapat tidur nyenyak apabila tidak kuat menghadapi tekanan-tekanan.

Pada bab 10 Anda akan membaca bagaimana sulitnya medan dan besarnya tantangan kepercayaan yang dihadapi oleh Franco Bernabe, CEO ENI, *powerhouse* migas dari Italia. Tak lama setelah

bekerja, ia bahkan dituduh menerima suap sebesar US$ 5 juta, yang ternyata hanya merupakan gosip murahan. Di Belanda, hal serupa juga dialami oleh Jeroen van der Veer saat ia menggulirkan perubahan di Shell pada bulan Oktober 2004. Banyak elit berteriak bahwa transformasi yang ia gulirkan hanya merupakan sebuah retorika.[2]

"Ubah kelakuan, dan paksa dirimu. Petuah orang-orang tua di Jepang."

Di luar industri migas, pesimisme publik terhadap pemimpin perubahan yang datang dari kalangan sendiri terjadi ketika Steve Jobs yang setelah 10 tahun mengundurkan diri, kembali memimpin Apple pada tahun 2001. Steve Jobs dijuluki sebagai sosok dinosaurus yang tidak lagi mampu mengendus dan menggerakkan perubahan. Bahkan kerelaan Steve Jobs untuk tidak menerima gaji sampai perubahan yang dijanjikannya menjadi kenyataan dianggap publik sebagai cerminan ketidakpercayaan dirinya dalam mewujudkan perubahan.

Mengapa sosok pemimpin perubahan pada berbagai *powerhouse* mengalami tantangan di mana-mana? Berdasarkan riset pada ratusan kasus perubahan di berbagai *powerhouse*, para ahli perubahan dari MIT menyimpulkan bahwa semua ini berakar dari mitos mengenai kesempurnaan seorang pemimpin (Ancona, Malone, Orlikowski, Sange; 2007).

Standar Sempurna bagi Pemimpin *Powerhouse*

Seorang pemimpin *powerhouse* dituntut sempurna tidak hanya dari segi kecerdasan seperti yang dimiliki Albert Einstein, tetapi juga memiliki standar moral tak tercela seperti bunda Theresa, strategi politik Machiavelli, kecakapan bisnis John D. Rockefeller, dan kemampuan memikat hati publik bak Casannova.

"Walaupun dalam setiap sel manusia mengandung tiga miliar keping informasi genetis yang tertulis dengan kode-kodenya, baru sekitar 5 atau sebanyak-banyaknya 10 persen yang dipakai bekerja setiap waktu. Sisanya tetap dorman. Ini berarti pandangan bahwa potensi manusia tidak terbatas memang tidak salah."

Kazuo Murakami

PENGARUH

Suatu ketika, presiden republik angan-angan sedang gundah. Pasalnya, salah satu menterinya baru saja mengundurkan diri. Mungkin karena merasa tidak *perform* dan khawatir presiden kena imbas negatif, menteri itu pun mengundurkan diri. Padahal, di mata presiden, menteri ini cukup baik dan presiden tidak melihat kekurangannya sebagaimana yang menjadi sorotan publik.

Tapi apa boleh buat pak Menteri sudah bertekad bulat mengundurkan diri dan suratnya sudah diterima presiden. Di meja kerjanya, presiden tampak murung. Menyaksikan suasana itu, pembantu rumah tangga kepresidenan yang biasa merapikan ruang kerja presiden pun ikut bersedih. Ia lalu menyapa bapak presiden.

"Bapak sedang bersedih?" tanyanya.

Presiden menjawab dengan raut muka yang datar dan mengatakan ya.

"Pasti bapak pusing menerima surat pak menteri," ujarnya lagi.

Presiden pun menggaruk-garukkan kepalanya. Ia sungguh merasa sangat terbebani karena sekarang ia harus mencari penggantinya. Ia sudah tanya sana-sini, tapi calon yang cocok belum ketemu. Ada yang cerdas, tetapi wibawanya belum memadai, dan usianya masih terlalu muda. Ada yang lebih senior tetapi belum dikenal masyarakat luas, dan kemampuannya dalam memikat hati publik terbilang lemah.

Presiden benar-benar bingung. Ia lalu bergumam sendiri dan suaranya terdengar oleh pembantu tadi. "Siapa lagi ya...?" katanya sambil mengetuk-ngetukkan bolpoinnya ke meja. Merasa mendapat kesempatan, pembantu tua itu pun mendekat.

"Bapak Presiden, saya rasa saya punya kandidat yang bapak cari," katanya.

Presiden pun menunjukkan rasa penasarannya.

"Bagaimana kalau suami saya saja? Bapak, kan, mencari menteri pertanian. Suami saya kan petani, ia sangat mengerti seluk beluk mengenai pertanian. Dia pintar dan temannya banyak...," kata pembantu itu lagi.

Presiden tiba-tiba membelalakkan matanya.

"Ibu!" ujarnya tegas.

"Jabatan menteri adalah jabatan yang sangat strategis. Orang yang saya butuhkan adalah orang yang sangat berpengaruh," sambungnya lagi.

"Pak Presiden...," jawab pembantu tadi.

"Suami saya memang bukanlah orang yang berpengaruh dalam masyarakat. Tetapi kalau bapak nanti mengangkatnya sebagai menteri, ia akan menjadi tokoh yang sangat berpengaruh. Insya Allah dengan dukungan dan kepercayaan bapak."

~"~

Kejadian di atas mungkin saja tengah terjadi di negara kita, ketika puluhan atau bahkan ratusan orang yang tidak punya *track record* apa-apa, tetapi punya ambisi yang sangat besar,

menggunakan tangan-tangan pimpinan partai untuk menjadikannya menteri atau pejabat-pejabat tinggi negara lainnya. Mereka tentu akan cari berbagai jalan dan sebagian besar di antara mereka pasti akan kecewa karena kursi yang kosong sangat terbatas.

Maka, tidak heran di berbagai media massa saat ini beredar nama-nama yang kadang-kadang, maaf, menurut gunjingan masyarakat, atau meminjam istilah Tukul, "katro". Pengalaman, *track record* dan wibawa mereka, kurang lebih sama seperti suami pembantu rumah tangga di atas. Mereka belum punya jejak apa-apa dan anehnya, para pengusung percaya, mereka kelak akan menjadi figur yang sangat berpengaruh dengan adanya label/jabatan itu.

Kita tentu tidak mempersoalkan darimana mereka berasal, tetapi kita perlu pemimpin yang bukan sekadar pemangku jabatan, yang memimpin karena ia memegang surat keputusan. Yang kita cari adalah seseorang yang benar-benar mampu memimpin.

Kata kuncinya adalah "pengaruh" (*to influence*). Seseorang layak kita sebut pemimpin kala ia dapat menggerakkan *resources* dan orang-orang yang dipercayakan kepadanya untuk melakukan sesuatu. Orang yang bisa melakukan itu adalah orang yang pengaruhnya kuat. Ia memimpin dengan jati diri yang disegani. Ia dipercaya karena tidak *mencla-mencle*, dan *Walk the talk*. Ia melarang orang lain mencuri karena ia juga tidak mencuri. Setiap kali ia melakukan sesuatu, hasilnya jelas. Kontribusinya bagi organisasi dapat dirasakan oleh banyak orang. Kawannya banyak, pemikiran-pemikirannya luar biasa.

Adalah keliru bahwa semua itu kelak akan dapat Anda buktikan setelah Anda diangkat menjadi direktur, menteri atau pejabat. Semua itu dimulai dari bawah. Dan pada saat Anda menjadi pemimpin, Anda sudah siap dan memiliki pengaruh yang melekat pada diri Anda.

Pemimpin level 1 percaya pada jabatan, tanpa jabatan ia tak berpengaruh. Pemimpin perubahan sudah berpengaruh jauh sebelum menduduki kursi jabatannya.

Dalam dunia bisnis riil, standar ini tidak hanya terlalu sempurna, tetapi juga terlalu sulit untuk dicapai. Mengapa? Karena hukum dasar dari kegiatan bisnis itu sendiri adalah mengejar keuntungan dan pertumbuhan.

Seperti yang diucapkan oleh Thomas Friedman (1974), "*The Business of business is business.*" Hukum ini hanya dapat dipenuhi dengan meraih keuntungan terus menerus, yang pada praktiknya sering berbenturan dengan standar kesempurnaan seorang pemimpin yang bijak dan baik hati.

"Janganlah bekerja untuk uang ataupun kekuasaan. Keduanya tak dapat menyelamatkan jiwamu, atau membuatmu tidur nyenyak."

Mariam Wright Edelmant

"Kebobrokan, KKN dan kecurigaan adalah bagian dari masa lalu. Hentikanlah. Dan mulai dari sekarang mari kita bangun yang baru..."

Mari kita lihat apa yang terjadi di BP, *powerhouse* migas asal Inggris. Meskipun BP terkenal sebagai salah satu dari sedikit perusahaan migas yang *positioning*-nya adalah pelestarian lingkungan hidup, harap maklum, BP-lah yang mengebor minyak di Alaska, sebuah tempat yang alamnya masih sangat murni pada awal tahun 2000. John Browne, CEO BP ketika itu, menjelaskan bahwa, "Tanggung jawab sosial BP adalah bisnis yang bagus, yang didorong oleh kenyataan komersial dan logika bisnis praktis. Niat baik perusahaan (terkait dengan lingkungan hidup) yang berkaitan dengan kepentingan bisnis bukan tindakan amal, tapi kepentingan yang realistis dan tanpa perasaan. Tes dasar bagi setiap perusahaan adalah kinerja. Tidak boleh tidak."[3]

Hal serupa juga banyak dialami para CEO dan konglomerat di sini. Pada era pemerintahan Soeharto mereka dipuja-puja karena dianggap sebagai penggerak ekonomi yang menciptakan ribuan bahkan puluhan ribu kesempatan kerja di berbagai pelosok nusantara. Tetapi, pada saat Soeharto jatuh dan Indonesia dilanda krisis, semua pengusaha besar yang tadinya dianggap sebagai pahlawan itu tiba-tiba mengalami risiko bisnis dan ekonomi yang sangat berat. Bunga bank yang harus mereka tanggung meningkat berkali-kali lipat sehingga biaya modal yang harus mereka tanggung menjadi sangat tinggi, bank-bank yang mereka kelola disuruh tutup oleh IMF. Akibatnya, puluhan ribu orang yang bekerja untuk mereka kehilangan pekerjaan dan rapor keuangan mereka memerah. Menjadi tampak seperti pengemis yang kelaparan dan berpakaian lusuh, meski kekayaan pribadi mereka masih tetap ada.

Rapor merah itu dengan serta merta dibuka oleh aparat-aparat pemeriksa dan dibacakan kepada publik. Hilanglah sudah semua

kepercayaan masyarakat karena yang tampak saat sedang sakit hanyalah borok-borok yang menganga, dengan berbagai kesulitan yang menjadi beban masyarakat: utang, pengangguran, ketidakmampuan membayar, administrasi yang kacau-balau, dan sebagainya. Suara mereka tidak lagi didengarkan, sedangkan, alasan yang mereka lontarkan, yaitu semua ini bukanlah semata-mata kelalaian mereka, diabaikan.

Aparat pemerintah yang telah mengambil langkah yang gegabah tentu saja tidak menginginkan angin berbalik menampar wajah mereka. Sementara itu para elit ingin kelihatan hebat di mata publik, dan para politisi mengambil kesempatan dengan kata-katanya yang populis. Akibatnya, para CEO dan pengusaha yang mem-PHK para karyawan itu menjadi bulan-bulanan di mana-mana.

Hal serupa sebenarnya juga dialami oleh para pemimpin perubahan yang harus memutar arah *powerhouse* milik negara yang tidak efisien. Mereka harus berperang melawan KKN, namun tetap menerima umpatan fitnah sebagai "koruptor" yang sumbernya datang dari orang-orang korup yang dibersihkan. Saat mereka berubah, namun masyarakatnya belum. Pikiran semua orang masih berada di masa lalu sehingga kepemimpinan penuh tantangan.

Empat Harapan Tidak Realistis

Mitos tentang kesempurnaan seorang pemimpin telah menimbulkan sejumlah harapan tidak realistis yang dibebankan kepada pemimpin *powerhouse*. Setidaknya ada empat harapan tidak realistis, yaitu:

Empat Harapan Tidak Realistis

- Harapan bahwa perubahan itu mudah,
- Harapan perubahan dapat diselesaikan dalam waktu singkat,
- Perubahan itu murah biayanya, dan
- Perubahan dapat menyenangkan semua pihak.

Pertama, perubahan itu mudah. Suatu ketika seorang anggota tim restrukturisasi Pertamina dituding telah bergerak lamban. Begitu kesalnya, pejabat tinggi yang menuding itu berkomentar, "Monyet pun bisa menciptakan perubahan di Pertamina."

Hendaknya kita semua memahami bahwa perubahan dalam sebuah *powerhouse* merupakan sebuah proses yang berliku dan banyak tantangannya. Belenggu yang dihadapi begitu banyak dan bergelombang, seolah tidak pernah selesai. Mulai dari masalah *active innertia* (lihat bab 5); warisan sejarah (lihat bab 6), sampai komponen-komponen organisasi yang begitu kompleks. Belum lagi tekanan-tekanan dari publik, yang dapat berupa ketidaksabaran dalam menuntut hasil, atau adanya macam-macam *interest*. Kalau kepemimpinan dan dukungan dari para *stakeholders* kurang kuat, perubahan akan menjadi tidak mudah.

Kedua, perubahan itu dapat diselesaikan dalam waktu yang singkat. Ultimatum 100 hari yang diberikan kepada Ari H. Soemarno dan jajaran Direksi yang dipimpinnya oleh seorang ekonom merupakan salah satu contoh. Ari H. Soemarno tidak sendiri. Widya Purnama ternyata juga diultimatum 100 hari oleh publik. Meskipun Ari H. Soemarno telah memperlihatkan hasil nyata perubahan dalam 100 hari melalui *breakthrough project* (lihat bab 7), keberhasilan ini masih merupakan kemenangan kecil dari sebuah proses perubahan yang masih berlangsung panjang untuk mewujudkan *great powerhouse*.

Mereka Semua Tidak Sabar

Franco Bernaba, CEO ENI (1992-1998), yang dipercaya untuk melakukan transformasi pada *powerhouse* migas Italia, mengatakan, "Ketika Anda mengubah arah sebuah perusahaan, semua orang menginginkan hasil yang cepat. Harapan seperti ini merupakan sesuatu yang aneh, karena manusia umumnya resisten terhadap perubahan. Orang tidak menyukai risiko, mereka juga tidak menyukai petualangan, dan kenyataan ini tidak jauh berbeda dari apa yang Anda temukan di tempat kerja. Ketika Anda mendorong perubahan, hampir semua pegawai akan menentang, kemudian mereka akan marah, lalu datanglah kesedihan dan rasa frustasi, lalu diakhiri oleh depresi. Tidak ada orang yang menghargai arti perubahan ketika sedang terjadi. Dalam dunia riil, diperlukan kesabaran dan waktu (untuk berubah)."[4]

Di Liz Claiborne, *powerhouse apparel* wanita, hal serupa juga terjadi. Saat McComb, yang sebelumnya sukses memimpin di Johnson & Johnson, diangkat sebagai CEO (2006), ia diharapkan dapat menciptakan perubahan dalam kurun waktu 6 sampai 9 bulan. Tetapi begitu duduk di kursi puncak, McComb langsung dituntut agar dapat memperlihatkan hasil perubahan dalam waktu 90 sampai 100 hari!

Padahal McComb datang dari luar industri *apparel*, sehingga perlu waktu untuk mendalami bisnis ini. Lingkup geografis operasi Liz Claiborne terbentang di 80 negara. Tidak mengherankan bila McComb kemudian berkomentar, "Dalam proses transisi (perubahan) ini, saya seperti dipaksa melompat masuk ke dalam sebuah kereta api yang harus terus berjalan."[5]

Karakter Perubahan:

- Sulit ditebak arahnya
- Tidak mudah
- Banyak harapan dan mitos
- Tidak dapat menyenangkan semua pihak
- Menularkan dan harus dimulai dari pemimpin

Jadi jelaslah bahwa perubahanmerupakan sebuah prosesyang panjang dan sangat menyita waktu. Di YPF, *powerhouse* migas Argentina, program perubahan direncanakan bertahap dari tahun 1990 hingga tahun 2014. Dan CEO-nya, Jose Estenssoro, mendapat kesempatan pertama untuk menciptakan perubahan dalam waktu lima tahun (1990-1994). Kalau organisasi sudah demikian tua, banyak masalah yang sudah lama tidak diperbaiki, maka pada tahap pertama pemimpin belum bisa menjanjikan hasil yang spektakuler. Bahkan, pada tahun-tahun pertama sangat mungkin lebih banyak kepedihan daripada *happiness*. Bahkan, sangat mungkin pemimpin harus memulainya bukan dengan manajemen perubahan, melainkan dengan manajemen krisis dengan sasaran menghentikan perdarahan atau melakukan amputasi. Semua ini adalah belenggu, dan belenggu-belenggu itu harus dibebaskan sebelum organisasi dapat dibawa lari.

Jadi, adakalanya Anda harus bekerja seperti orang yang sedang mengurai benang kusut. Anda harus benar-benar sabar meski orang-orang yang menonton mulai kehilangan kesabaran dan ingin segera terlibat. Di wajah Anda tampak keletihan yang sangat dalam, tetapi para penonton tidak mau peduli.

"Kalau perubahan tidak ada biayanya, maka itu bukanlah perubahan yang sebenarnya."

Ketika Anda mengikuti sebuah kontes, bekerjalah seakan-akan sampai menit-menit terakhir ada kemungkinan Anda akan kehilangan. Ini adalah pertempuran. Inilah politik. Dan beginilah segala sesuatu dalam hidup ini."

Dweight D. Eisenhower

Ketiga, harapan bahwa perubahan itu dapat dilakukan dengan biaya yang rendah. Pada tahun 2004, seorang anggota DPR pernah menceramahi direksi Pertamina agar proses perubahan meniru apa yang dilakukan oleh YPF (*Kompas*, 29/09/04). Di satu sisi, anggota DPR yang terhormat tersebut benar karena perubahan di YPF berhasil menjadikan *powerhouse* ini sebagai perusahaan migas kelas dunia. Tetapi di sisi lain, ada realitas yang mungkin luput dari perhatian.

Realitas di YPF memperlihatkan bahwa ongkos yang dikeluarkan sangat besar. Bayangkan, berapa besar uang dan biaya sosial yang harus dikeluarkan oleh YPF untuk merampingkan pegawai dari 50.000 menjadi hanya 6.000 orang. YPF sendiri, seperti diuraikan di atas menyelesaikannya dalam tempo 24 tahun, bukan satu-dua tahun.

Hal ini tentu tidak mudah dilakukan di Pertamina yang lingkungan politiknya saat ini sedang tidak memungkinkan. Seperti yang diucapkan salah seorang anggota tim transformasi. *"Pertamina dihadapkan dengan satu pilihan, hidup atau mati. Salah satu solusinya adalah efisiensi. Tetapi, bagaimana kita dapat efisien apabila jumlah karyawan kita masih sangat banyak. Saya setuju bila Pertamina dirampingkan dengan catatan ada kompensasi yang menarik. Tetapi siapa yang mau menanggung biayanya? Belum lagi tuntutan negara untuk meraih laba. Bagaimana memperoleh laba yang besar apabila Pertamina harus menanggung biaya perampingan? Belum lagi tudingan bahwa kami tidak berperikemanusiaan."* Semua itu ada biayanya. Di YPF, negara ikut menanggung biaya itu dan politik berada di belakang ekonomi. Sedang di sisi sebaliknya, semua hal bisa dipolitisasi dan perubahan yang sudah dicanangkan bisa kembali berubah.

"Creative thinking artinya *think, Probality thinking* artinya juga *thinking, Popular thinking* artinya Anda tidak melakukan *thinking.* Maka pikirkanlah dan Anda akan mengikuti arus. Dan menjadi kreatif karena selalu melihat banyak hal memungkinkan."

Keempat, harapan bahwa perubahan harus dapat menyenangkan semua pihak. Banyak harapan yang dibebankan kepada pemimpin perubahan. Karena perubahan menjanjikan perbaikan yang akan tampak dalam kehidupan dan kesejahteraan yang lebih baik. Tetapi untuk menuju ke sana dibutuhkan pengorbanan. Bahkan, Anda dituntut ikut berperang melawan kenyamanan (*comfortability*), tradisi, atau kebiasaan-kebiasaan buruk (seperti KKN, indisipliner). Maka, sudah pasti perang ini akan memisahkan dua atau tiga kelompok: mereka yang sudah tidak perlu diubah, mereka yang harus berubah, dan mereka yang harus dikeluarkan (karena tidak mau berubah dan mengganggu yang lain).

Maka, jelas bahwa tidak mungkin perubahan ini menyenangkan semua orang. Sudah pasti perubahan akan menimbulkan resistensi. Selalu ada pihak yang resisten terhadap apa saja, mulai dari penghasilan, tempat bekerja, posisi, sampai soal pergantian logo, dan sebagainya. Seperti dikatakan Widya Purnama ketika menanggapi demonstrasi yang menolak pergantian logo Pertamina, *"Bagaimana mungkin demo yang hanya dilakukan 100 orang dikatakan oleh media massa sebagai suara 20.000 orang karyawan Pertamina?"* Begitulah perubahan di *Powerhouse*, 100 orang yang berbicara, namun suara mereka membahana dan disiarkan oleh siaran berita di televisi.

Distorsi Kepemimpinan

Dalam era keterbukaan, harapan-harapan tidak realistis terhadap kesempurnaan seorang pemimpin tidak dapat dihindari. Apa yang diucapkan dan disebarluaskan oleh media masa mulai harus dianggap wajar karena semua orang bebas berkomentar dan berbicara.

Sayangnya, kondisi ini tidak diikuti oleh upaya-upaya positif berupa pendidikan publik untuk meluruskan mitos dengan memperlihatkan realitas yang sesungguhnya. Akibatnya benturan antara realitas dan mitos kepemimpinan akan terus terjadi. Karena benihnya tidak sehat, buah yang dihasilkan adalah sebuah distorsi besar.

MITOS	REALITAS
• Super CEO	• Tidak ada super CEO
• Pemimpin tidak pernah membuat kesalahan	• Hanya mereka yang tidak melakukan apa-apa tidak membuat kesalahan
• Pemimpin memiliki kemampuan yang seluas-luasnya	• Pemimpin memiliki keterbatasan
• Pemimpin bertindak rasional	• Pemimpin memiliki informasi dan waktu yang terbatas, yang seakan-akan menjadi kurang rasional
• Saat perusahaan dibongkar, ibarat kendaraan ia harus berhenti	• Harus jalan terus, harus untung terus
• Menyenangkan semua orang	• Dapat menyakitkan banyak orang
• Tidak mengurangi karyawan	• Bisa mengurangi jumlah karyawan

Masyarakat dan *stakeholders* akan terus menerus bergulat dalam kubangan lumpur mencari CEO yang mereka harapkan. Namun, begitu didapat, CEO itu pun mereka campakkan kembali ke dalam lumpur itu karena mereka merasa bukan itu sosok yang dicari. Padahal setiap kali menemukan sosok baru, orang yang tipenya sama pula yang didapat. Lagipula orang yang didapat ini tidak untuk ditempatkan di sebuah rumah yang bersih, dengan air yang terus mengalir, melainkan sebuah kubangan yang lumpurnya sangat pekat. Masyarakat seperti ini sungguh tidak punya rasa sabar dan keinginan menahan diri. Mereka tak ubahnya kumpulan anak-anak yang baru belajar memancing ikan. Begitu mendapat ikan, ikan itu dibiarkan megap-megap dan mati tergeletak hingga bau amisnya menyengat.

Begitulah nasib para pemimpin *powerhouse* yang hidup di sebuah komunitas yang sedang berubah. Di Indonesia, komunitas ini sedang sakit karena kita baru saja belajar tentang demokrasi, yang lebih banyak menuntut haknya daripada memenuhi kewajibannya.

Pasar yang Gelisah

Tetapi persoalan yang saya sebut di atas tentu saja bukan hanya monopoli masyarakat dunia ketiga atau *powerhouse* di negara-negara transisi. Setiap kali terjadi gelombang besar, gejala-gejala serupa juga melanda perusahaan-perusahaan di negara maju. Akibatnya, sindroma *old powerhouse* pun mendera perusahaan-perusahaan besar dan harapan tentang hadirnya pemimpin yang sempurna pun berubah menjadi mitos.

Kalau sudah begini, maka akibat yang dialami CEO di negara-negara maju kurang lebih sama dengan yang dialami para CEO *powerhouse* di sini. Mereka sama-sama menghadapi tekanan-tekanan untuk diganti dalam tempo yang sesingkat-singkatnya. Bedanya, di negara transisi, tekanannya datang dari politik dan kekuasaan, sedangkan di negara-negara maju, tekanan itu datang dari pasar (*capital market*) yang sedang gelisah.

Tanggung jawab sosial perusahaan didasarkan kenyataan komersial dan logika bisnis praktis, bukan sosial semata.

Sejak awal tahun 2000, frekuensi perpindahan CEO *powerhouse* terus meningkat. Di Amerika Serikat, per April 2006, sudah terjadi 1112 kali perpindahan CEO dari satu perusahaan ke perusahaan lain. Perpindahan

ini termasuk yang terjadi di *powerhouse* seperti Nike, Ford, Pfizer, dan RadioShack. Frekuensi ini diperkirakan akan terus meningkat. Pada tahun 2005, frekuensinya telah mencapai 1322 kali.

Perpindahan massal ini juga diikuti oleh makin singkatnya masa jabatan. Statistik dunia usaha (2006) di Amerika Serikat mencatat seorang CEO rata-rata menjabat selama 7 tahun, atau 2 tahun lebih pendek daripada 10 tahun yang lalu.

Di *powerhouse*, siklus hidup CEO lebih pendek lagi. Tom Frestons, CEO Viacom misalnya, diberhentikan pada tahun 2006 sedangkan baru 8 bulan menjabat. Oleh Sumner M. Redstone, Komisaris Utama Viacom, Tom dinilai gagal menciptakan perubahan yang dijanjikan.

Tentu saja ada banyak contoh lain, tetapi marilah kita kembali ke Indonesia, khususnya di *Powerhouse* BUMN yang strategis. Di Pertamina, seperti yang telah kami uraikan dalam bab 3, dalam kurun waktu yang singkat (antara tahun 1994 sampai 2006), telah terjadi pergantian pimpinan sebanyak enam kali. Masing-masing memimpin dalam waktu yang amat singkat, yaitu antara 9 bulan hingga 3 tahun. Kenyataan ini tentu saja sangat memprihatinkan. Perhatikanlah surat pembaca yang kami temukan pada Koran *Tempo* online (11/11/04) yang isinya menyoroti bagaimana masa jabatan yang singkat ini telah membuat kondisi tidak sehat di Pertamina.

Motif perusahaan yang diadakan untuk meraih keuntungan, bisa menimbulkan benturan, yaitu benturan terhadap mitos bahwa pemimpin haruslah seorang yang baik bagi semua dan menyenangkan.

"Imbalan yang tidak mandiri akan mendorong resistensi. Tetapi imbalan yang berlebihan hanya menunjukkan kelemahan."

Berilah Kesempatan Mereka Bekerja dengan Waktu yang Normal

Soal pengggantian Direksi sebuah perusahaan BUMN memang adalah wewenang dari Menneg BUMN melalui kepanjangan tangannya dengan nama Dewan Komisaris Perusahaan.

Yang kami sesalkan, kalau Pertamina (sebuah perusahaan yang sangat vital dan sangat berpengaruh terhadap ketenangan eko-pol-kam negeri ini) selalu saja dihantui momok pergantian direksi setiap saat, kapan mereka itu akan bisa bekerja dengan tenang guna mewujudkan *action plan*-nya secara berkesinambungan?

Kami masih ingat, ketika rezim Habibie menugaskan Martiono sebagai Dirut

Pertamina (1998), dua belas bulan kemudian beliau diganti oleh Baihaki Hakim. Padahal, saat itu Martiono baru saja akan menerapkan *blue print* Pertamina masa depan.

Kebijakan rezim Abdurrahman Wahid mengangkat Baihaki Hakim (Desember 1999) yang juga didukung oleh M. Amien Rais (Poros Tengah), sangat tepat dengan era globalisasi yang mulai melanda perusahaan migas saat itu.

Baihaki Hakim (selama 7 tahun memimpin Caltex) dipercaya pemerintah untuk menjadikan Pertamina sebagai perusahaan migas yang berkredokan "unggul, maju, dan terpandang".

Selama hampir 4 tahun (Desember 1999 sampai September 2003) Baihaki menanamkan 'budaya malu mencuri', 'malu tak bekerja', dan 'malu menganggap diri raja' kepada 27.278 orang pekerja Pertamina.

Selama hampir 4 tahun (Desember 1999 sampai September 2003) Baihaki menanamkan 'budaya malu mencuri', 'malu tak bekerja', dan 'malu menganggap diri raja' kepada 27.278 orang pekerja Pertamina.

Dan cepat atau lambat, ternyata contoh yang diperlihatkan Baihaki kepada bawahannya berdampak positif. Para pekerja Pertamina mulai merasakan banyak malunya untuk berbuat macam-macam terhadap *stakeholders*.

Pada era Baihaki inilah diinjeksikan ke dalam darah dan otak para pekerja Pertamina disuntik dengan obat penyemangat agar mau menerapkan "*good corporate governance*" (GCG) dalam setiap aktivitas. Baik ketika di kantor atau pun ketika di lingkungan rumah/masyarakat.

Sayangnya, gaya kerja "pimpinan itu harus *clean* dulu baru menyuruh orang lain *clean*" yang diterapkan Baihaki ini tidak sempat diselesaikan dengan tuntas.

Rezim Megawati, melalui kepanjangan tangannya Menneg BUMN, yang dijabarkan oleh Dewan Komisaris PT. Pertamina (Persero) melantik (17/9/2003) Ariffi Nawawi. Dan...,
Sebagaimana yang disaksikan khalayak ramai, Ariffi Nawawi (dari orang dalam Pertamina sendiri) tidak sampai satu tahun dibolehkan memimpin Pertamina.

Pada bulan kesebelas kepemimpinannya, Widya Purnama yang saat itu masih Dirut PT. Indosat (milik Sintel, Singapura) diperintahkan Menneg BUMN untuk mengelola Pertamina.

Alasan penggantiannya? Semua orang (Pertamina) mungkin tahu. Tapi..., apakah akan selalu demikian Pertamina itu diperlakukan oleh para rezim yang sedang menguasai negeri hamparan khatulistiwa ini?

Harapan *grass root* ini hanya satu saja. Berilah para pemimpin itu (pemimpin apa saja!)

Harapan *'grass root'* ini hanya satu saja. Berilah para pemimpin itu (pemimpin apa saja!) untuk bekerja dengan tenang dan dengan waktu yang cukup panjang.

untuk bekerja dengan tenang dan dengan waktu yang cukup panjang.

Dengan hilangnya 'ancaman' "*entar loe gua ganti* kalau *kagak setor ama gue*", saya kira semua orang yang dipercaya untuk memegang amanah, akan dapat menjalankan amanah yang dipercayakan tersebut dengan optimal.

Kalau saja pengangkatan Direksi Pertamina terbebas dari aroma politik (yang jelas-jelas sulit untuk dihindari!!) betapa tenang dan bahagianya mereka yang mengelola perusahaan migas dengan 23.250 orang pekerja ini.

Meski dalam berita Koran *Tempo* (11/11/04) Menneg BUMN tidak secara jelas menyatakan akan mengganti Direksi Pertamina, tapi rumput yang bergoyang telah memaklumi, bahwa selambat-lambatnya pada Januari 2005 PT Pertamina (Persero) akan mempunyai lagi jajaran Direksi baru.

Saya tidak tahu, apakah jajaran Direksi yang akan duduk di Pertamina itu nanti manusia profesional migas atau 'profesional politik' di negeri ini.

Yang jelas, semenjak tumbangnya rezim orde baru, pergantian Direksi Pertamina itu bagai pertunjukan di pentas saja layaknya. Rata-rata Direksi Pertamina duduk di 'kursi panas' (pinjam istilah Tontowi Yahya pada sebuah acara kuis di televisi swasta) hanya semusim saja.

Martiono hanya satu tahun, Baihaki kurang dari 4 tahun, Ariffi 11 bulan, dan (kalau jadi) Widya hanya 18 bulan menjadi Dirut Pertamina.

Karena soal ganti-mengganti Direksi BUMN adalah hak prerogatif seorang Menneg BUMN (via Dekom Perusahaan yang bersangkutan), kita hanya bisa berharap semoga saja jajaran Direksi yang akan duduk di PT Pertamina (Persero) nanti adalah profesional migas sejati!!

Sebetulnya, kalau perusahaan migas satu-satunya milik negara Indonesia ini dikelola secara benar, oleh orang-orang yang bermoral, yang selalu mengingat pasal 33 UUD 1945, dan TIDAK TERLALU BANYAKDICAMPURI PEMERINTAH ACTION PLAN-nya, saya kira tidak akan ada kata-kata merugi bagi Pertamina.

Cadangan minyak hari ini kita masih punya. Kilang minyak (untuk mengolah *crude oil* menjadi BBM) guna dikonsumsi oleh khalayak ramai, kita pun punya, bahkan selalu eksis kalau sinergi antar-Direktorat Pertamina tidak disusupi oleh kepentingan bisnis "orang luar".

Alat transportasi untuk membawa BBM ke berbagai pelabuhan minyak di Nusantara (153 Pelsus Migas) hari ini masih dimiliki Pertamina sebanyak 31 tanker.

Kalau saja *blue print* yang dirancang Dirut Pertamina (1999-2003) dapat diwujudkan, dengan penambahan 38 unit tanker baru guna *security of supply* di Republik Indonesia, tentu Pertamina itu semakin

BERTINDAK JUJUR*

Bertindak jujur dalam berinteraksi dengan sesama pekerja maupun dengan pihak eksternal serta selalu bertindak berdasarkan niat baik

hidup dan berarti bagi keamanan dan kenyamanan hidup dan kehidupan 212 juta manusia Indonesia hari ini.

Sayangnya, dalam era reformasi yang kebablasan ini, pergantian Direksi bagaikan pertunjukan komedi di pentas. Kalau tidak cocok dan tidak sudi mengikuti *gawean* selera atasannya, bersiaplah untuk diganti!

Seharusnya, kalau jajaran Direksi Pertamina itu belum terbukti KKN jangan dulu mereka diganti. Berilah kesempatan kepada mereka untuk membuktikan kinerjanya dalam mengelola perusahaan migas yang sangat potensial ini (dilihat dari segi apa pun!).

Kalau dalam rezim Soeharto, Dirut Ibnu Sutowo diberi kesempatan berkiprah (dengan segala positif dan negatifnya) di Pertamina selama 1957-1976, Dirut Piet Haryono (1976-1981), AR Ramli, Judo Soembono, dan Faisal Abda'oe dengan waktu yang signifikan (kecuali bagi mereka terkena kasus), tentu akan menjadi efektif dan efisien pula bila rezim SBY memberikan amanah kepada Direksi Pertamina yang baru nanti, untuk mengelola dan memeperlihatkan kinerja yang baik, benar, dan bersih selama 5 tahun ke depan (kecuali kalau KKN!!).

Dengan menerapkan kembali siklus lima tahunan ini, kami yakin problem migas yang semakin mendera rakyat Indonesia belakangan ini akan dapat diatasi.

Berilah kesempatan para Direksi Pertamina itu bekerja mendukung *policy* pemerintah dalam menyejahterakan rakyat, dan juga menyejahterakan 23 ribu pekerja yang 'makan gaji' di Pertamina hari ini.

Semoga Allah SWT menunjuki hati nurani para pemimpin republik ini ke jalan yang benar. Amin.*** (Muchwardi Muchtar(muchwardi@yahoo.com) - Jakarta Utara

Sumber: Koran Tempo Online (11/11/2004).

"Kehebatan menuntut persaingan. Tanpa pertandingan, tidak akan ada juaranya, pemecahan rekor, dan kehebatan dalam pendidikan atau perjalanan hidup lainnya."

Ronald Reagan

"Wakil Rakyat,....sudahkah benar-benar mewakili kepentingan rakyat? Kepentingan itu bukanlah kepentingan sesaat, melainkan kepentingan kita bersama di masa depan."

Distorsi yang tampak jelas itu selaras dengan pemikiran Jeffrey A. Sonnefeld, guru besar Yale (2005) yang mempertanyakan, *"Saat ini lebih mudah untuk mengkritik daripada membangun. Dengan masa jabatan CEO yang semakin pendek, siapa yang akan membangun visi jangka panjang sebuah perusahaan?"*

"Jika kita menduga seseorang telah berbuat bohong, kita harus berpura-pura memercayainya. Dengan begitu ia akan menjadi jelas dan percaya, sehingga kebohongannya menjadi jelas dan topengnya pun terbuka".

Kekacauan Kompensasi

Distorsi kepemimpinan di *powerhouse* tidak hanya terbatas pada masalah tingginya perpindahan massal dan pendeknya masa jabatan seorang CEO. Distorsi lain yang muncul adalah kekacauan dalam pemberian kompensasi. Seorang CEO yang dianggap berhasil melakukan perubahan, nilai kompensasinya bisa melejit berlipat-lipat dalam tempo seketika.

Lee Raymond, CEO Exxon 1992-2005, adalah contoh *change leader* yang berhasil. Sejak kepemimpinannya di Exxon pada tahun 1992, Lee Raymond telah berhasil mengubah Exxon menjadi salah satu *powerhouse* terbesar di dunia (bahkan No.1 menurut majalah *Fortune* 2006). Di bawah kepemimpinan Lee (1992-2005), nilai kapitalisasi pasar Exxon naik dari US$80 miliar (1992) menjadi lebih dari US$360 miliar (2005). Pendapatan perusahaannya pun melonjak dari US$ 17 miliar pada 1992 menjadi US$300 miliar pada tahun 2004. Peningkatan pendapatan Exxon diikuti oleh kenaikan laba, dari US$ 5 miliar (1993) menjadi US$25 miliar (2005). tidak mengherankan apabila dalam era kepemimpinan Lee, Exxon mampu memberikan dividen sebesar US$62 miliar (selama 13 tahun). Belum lagi apabila kita menghitung nilai

Lee Raymond

Lahir: Augustus 13, 1938

Prestasi

1992-2005:	Chief Executive Officer and Chair man of ExxonMobil
1993 :	CEO of Exxon
1984-1987:	President dan Director EXXON

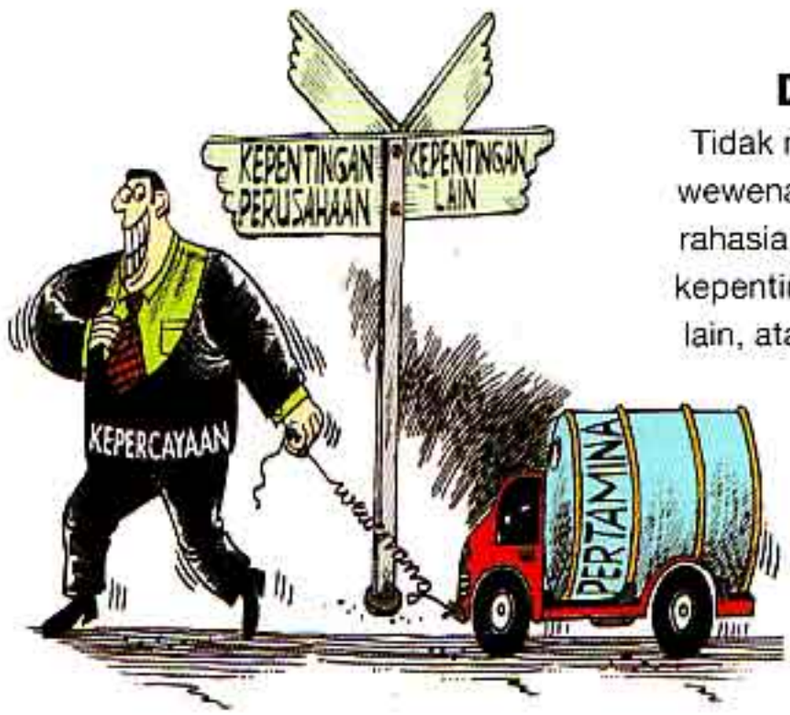
ekonomis keberhasilan Lee dalam membawa Exxon mengakuisisi Mobil Oil pada tahun 1999 dengan nilai US$83 miliar.[6]

Sayangnya, keberhasilan Lee dinodai oleh kompensasi yang tidak wajar yang diambilnya menjelang ia pensiun pada tahun 2005. Ia memutuskan kompensasinya (termasuk *stock option*) sebesar US$386 juta! Media massa menyoroti peristiwa ini dengan judul *cover story* "Exxon chairman's $400m parachute", dan mengomentarinya sebagai salah satu contoh keserakahan pemimpin yang tidak terkontrol.

Lee sendiri tenang-tenang saja menanggapi semua ini. Terkenal dengan karakter tidak suka minta maaf sebelumnya, Lee secara implisit mengatakan bahwa kompensasi yang diterima merupakan "hak" atas berbagai keberhasilan perubahan yang diciptakannya di Exxon. Entah bagaimana orang lain menyikapi peristiwa ini, tetapi, ini adalah satu pertanda bahwa tidak ada pemimpin yang sempurna di dunia bisnis, termasuk *change leader* yang berhasil.

Namun, kalau melihat praktiknya seperti itu, kenyataan yang diterima oleh para CEO *powerhouse* di sini belumlah seberapa. Jadi masih terbilang wajar dan santunlah mereka menerima kompensasinya.

Jadi seperti apakah DNA pemimpin *powerhouse* itu, saya akan membahasnya pada bab 10.



DAPAT DIPERCAYA

Tidak menyalahgunakan wewenang, informasi, dan rahasia Perusahaan untuk kepentingan pribadi, pihak lain, atau kegiatan politik.

10

SEPULUH

Visi, DNA Pemimpin *Powerhouse*

Sampai di sini jelaslah bahwa kepemimpinan yang sempurna hanyalah merupakan sebuah mitos belaka, dan distorsi-distorsi kepemimpinan dapat merusak, tidak hanya *powerhouse*, tetapi juga dunia bisnis secara umum.

Oleh karena itu, saya cenderung menggunakan kata "ideal" kepada sosok pemimpin yang baik di *powerhouse*. Ideal berarti seorang pemimpin tersebut minimal memiliki komitmen, kemampuan, dan motivasi untuk menggerakkan dan menyelesaikan perubahan secara terus menerus. Sekali lagi, ini adalah syarat minimal agar pemimpin benar-benar berhasil.

Untuk memiliki syarat minimal itu, semua kembali kepada DNA yang dimiliki orang tersebut. Seorang pemimpin ideal pada sebuah *powerhouse* harus memiliki elemen-elemen DNA yang saya sebut sebagai VISI, seperti yang terlihat pada bagan di bawah ini.

VISI merupakan akronim dari *Visioner, Integrator, Socialite,* dan *Illusionist.* Meskipun keempat unsur DNA ini wajib dimiliki oleh seorang pemimpin *powerhouse*, tetapi distribusi DNA-nya bisa saja tidak merata pada semua orang.

Seorang pemimpin *powerhouse* mungkin saja cukup menonjol DNA *visioner*-nya, tetapi agak lemah dalam unsur DNA lainnya. Hal ini wajar dan dapat dimengerti selama keunggulan DNA *visioner* dapat mengatasi kelemahan-kelemahan yang dimilikinya.

VISI juga tidak hanya penting untuk dimiliki oleh para pimpinan tertinggi atau para anggota dewan direksi *powerhouse*, melainkan wajib dimiliki semua pemimpin di semua lini organisasi, termasuk di lini tengah dan bawah.

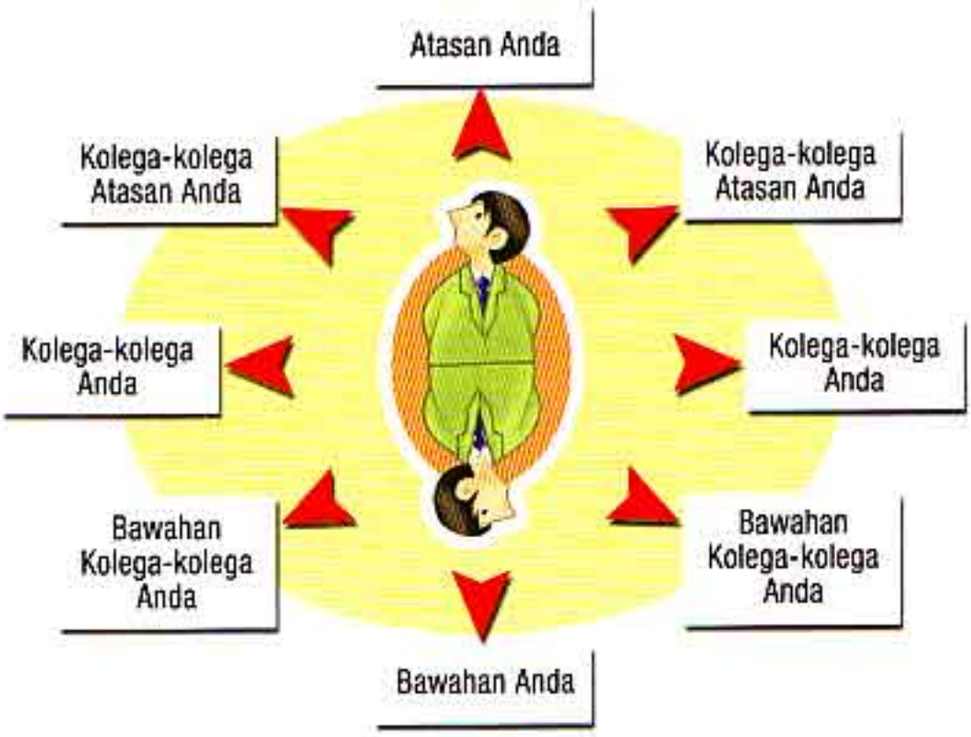
Pada saat organisasi bersifat sentralistis dan birokratis, DNA *visioner* belum diperlukan karena semua visi dan arahan masa depan bersifat *top-down*. Tetapi, dalam *spirit new powerhouse* yang organisasinya *flat* dan terdesentralisasi, pemimpin menengah pun perlu memiliki DNA *visioner*. Saat ini, visi perubahan justru harus berasal dari masukan pemimpin-pemimpin di lini menengah yang langsung berhadapan dengan pasar.

Pada setiap *powerhouse*, mereka yang memimpin di tengah justru memegang peranan yang sangat penting. Namun, dalam design *old powerhouse*, manajer-manajer lini menengah justru mengalami kebingungan. Mereka justru merasa tugasnya sudah selesai manakala telah melayani kehendak atasan. Kutipan pada *box* berikut ini menandaskan pentingnya memimpin di tengah, yang disebut John Maxwell sebagai kepemimpinan 360 derajat.

Lead Up, Lead Across, and Lead Down
John C. Maxwell

Saya telah mengajar *leadership* selama hampir 30 tahun. Dalam hampir setiap seminar yang saya berikan, selalu saja ada yang berkata, "Saya senang dengan apa yang Anda ajarkan, tetapi saya tidak bisa menerapkannya. Saya bukan pemimpin utama (*the main leader*), dan bawahan saya hanya rata-rata saja."

Seperti itukah yang Anda hadapi? Apakah pekerjaan Anda berada di tengah-tengah organisasi. Anda bukanlah *follower* (pengikut) yang berada di dasar paling bawah organisasi, tetapi Anda juga bukan penjaga puncaknya. Tetapi lepas dari semua itu Anda juga punya keinginan untuk memimpin, *to make things happen*, untuk memberi kontribusi.



Anda tentu tidak ingin menjadi tawanan posisi yang Anda tempati. Dan kita tidak harus menjadi CEO lebih dulu untuk bisa memimpin secara efektif. Dan tentu saja Anda dapat belajar menciptakan dampak melalui kepemimpinan Anda sekalipun. Atasan Anda bukanlah *a good leader*. Apakah rahasianya? Ya, kepemimpinan 360 derajat. Anda belajar memimpin ke atas (*lead up*), memimpin ke samping (*lead across*) dan memimpin ke bawah (*to lead down*).

Tentu saja tidak semua orang mampu melakukan semuanya sekaligus, yaitu memengaruhi ke semua arah, yakni ke mereka yang mempekerjakan Anda, ke orang-orang yang berada pada level yang sama, dan ke mereka yang bekerja untuk Anda (bawahan). Sejumlah orang bagus untuk memimpin timnya sendiri, tetapi punya masalah besar ke samping sehingga teralinasi dari kolega-koleganya. Individu-individu lainnya dipercaya oleh atasan-atasannya, tetapi tidak punya pengaruh ke bawah. Beberapa orang yang bisa bekerja dengan siapa saja tetapi tidak bisa menghasilkan apa-apa. Di sisi lain, ada orang-orang yang sangat produktif tetapi tidak bisa bekerja sama dengan orang lain. Tetapi pemimpin 360 derajat berbeda. Hanya mereka yang memiliki pengaruh 360 derajat yang mempunyai pengaruh yang kuat pada setiap level organisasi. Dengan membantu orang lain, mereka juga membantu diri sendiri.

John C. Maxwell, "*The 360° Leader: Developing Your Influence from Anywhere in Organization*", Nelson Business, 2005, halaman 1-3.

"Kata-kata mu berbicara. Apa yang kau kerjakan juga berbicara. Tetapi apa yang kau kerjakan berbicara lebih keras daripada apa yang kau ucapkan."

John C. Maxwell

Setyoko, VP Pertamina EP Sumatera yang berkedudukan di Prabumulih misalnya, mengatakan, "Sekarang saya bertanggung jawab atas semua hal yang terjadi di *region* saya. Mulai dari sumber daya, manajemen, sampai hasil akhir. Akhirnya saya harus menentukan visi, mau kemana *region* ini tahun depan, dua tahun lagi, dan kalau perlu lima tahun lagi, dengan tetap berada pada koridor payung besar yang sudah ditetapkan oleh perusahaan." Kenyataan ini menunjukkan kepemimpinan 360 derajat mulai bekerja.[1]

Mari kita kembali ke penjelasan detail masing-masing unsur DNA yang terkandung dalam VISI. Apa saja elemen-elemen yang terkandung dalam masing-masing DNA tersebut? Mari kita bahas satu per satu.

"Orang yang kehilangan kekayaannya, kehilangan banyak. Orang yang kehilangan teman, kehilangan lebih banyak lagi. Tetapi ia yang kehilangan keberanian kehilangan segala-galanya."

Miguel De Cervantes

Visioner

Visioner merupakan unsur DNA kepemimpinan yang tercermin dalam kemampuan seorang untuk melihat dan beradaptasi dengan masa depan. Kemampuan ini membuat seorang pemimpin dengan cepat dapat membaca kontras, antara kondisi saat ini dan kondisi di masa depan setelah perubahan berlangsung.

Seperti yang terlihat pada bagan 10.2, seorang dengan DNA *visioner* dapat langsung melihat dengan jelas dua hal yang berbeda, yaitu keadaan sekarang dan keadaan di masa depan, yang sudah baik dan yang jauh lebih baik.

Bagan 10.2
Kontras

Visioner dapat dilihat melalui tiga kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin, yaitu *memory of the future* (kemampuan berimajinasi dan menciptakan potret menyeluruh mengenai masa depan), *sense making* (kemampuan mengendus sinyal-sinyal perubahan), dan *inventing* (kemampuan menciptakan cara-cara baru atau perubahan radikal untuk mewujudkan visi masa depan).

Hampir semua pemimpin *powerhouse* yang berhasil memiliki DNA unsur *visioner* yang menonjol, meskipun kadarnya berbeda satu sama lainnya. Di Pertamina misalnya, para pemimpin dan *change agents* yang tergabung dalam program restrukturisasi (1994) dan program transformasi (2006) dapat dikatakan *visioner*. Mereka melihat kontras (antara Pertamina lama dan Pertamina masa depan), menciptakan, dan mulai menggerakkan perubahan meskipun saat itu mereka masih hidup di era monopoli.

Kalau kita menoleh ke belakang, adanya elemen DNA *visioner* yang berhasil merumuskan sistem "Kontrak Bagi Hasil". Sistem yang dikembangkan pada era Ibnu Sutowo pada tahun 1962 ini pertama kali direalisasikan pada tahun 1967 melalui penandatangan antara Continental dan Pertamina untuk ladang minyak di Lembah Barito, Kalimantan.

Belakangan sistem ini tidak hanya digunakan di Indonesia, melainkan di banyak belahan dunia. Petronas sendiri mengakui, bahwa salah satu kunci keberhasilannya adalah saat ia berhasil mengadopsi sistem ini. *Powerhouse* migas Afrika, seperti di Nigeria atau di Sudan, juga berkembang akibat sistem ini. Dalam kamus minyak dunia, sistem ini disebut sebagai *Production Sharing Contract* dan diakui diilhami dari sistem yang antara lain dimulai oleh Pertamina.

Mari kita ambil contoh di luar industri migas. Steve Jobs, CEO Apple, dapat disebut *visioner* karena pada 1985, ia adalah penggerak revolusi PC. Pada awal tahun 2000, Steve Jobs kembali menciptakan perubahan besar, yaitu revolusi musik digital melalui Ipod.

"Keberanian dapat menular. Ketika seorang pemberani menunjukkan perannya, yang lain akan terpengaruh."

Billy Graham

JOHN D. ROCKEFELLER (1839-1937)

J. D. Rockefeller di tahun 1885

"Saya hanyalah satu, dan tetap satu. Saya tak bisa melakukan segala hal tetapi saya bisa melakukan beberapa hal. Dan karena saya tidak bisa melakukan segala-galanya, saya tidak akan menolak melakukan hal yang saya bisa."

Edward Everett Hall

John D. Rockefeller merupakan salah satu *entrepreneur* paling terkenal dalam sejarah bisnis dunia. Dalam era hidupnya (1800-awal 1900), John D. Rockefeller merupakan orang terkaya di dunia. Prestasi besar ini dicapai karena John D. Rockefeller merupakan seorang *visioner* genius.

Wujud *visioner* pertama, Rockefeller merupakan peletak sekaligus pendiri industri migas modern. Keterkaitan Rockefeller dengan industri migas dimulai pada tahun 1863 melalui kerja samanya dengan seorang ahli kimia, Samuel Andrews, untuk menciptakan industri *oil refinery* modern pertama di kota Cleveland. Pada tahun 1865, kongsi ini pecah, dan Rockefeller memutuskan untuk membeli mayoritas saham Samuel dengan nilai US$72.500.

Mengerti bahwa industri migas terlalu sulit untuk dikendalikan seorang diri, Rockefeller kemudian mengajak adiknya, William Rockefeller, dan teman baiknya, Henry M. Flager, sebagai partner bisnis baru. Pada tanggal 10 Januari 1870, ketiga orang ini mendirikan Standard Oil Company Ohio.

Seiring dengan perjalanan waktu, Standard Oil Company Ohio berkembang menjadi Standard Oil Company di kota lain (New York dan Cleveland), dan menjadi cikal bakal ExxonMobil, ConnocoPhilips, dan Chevron.

Lini bisnis Standard Oil berkembang tidak hanya di *oil refinery* saja, melainkan juga dalam industri migas yang terintegrasi seperti pengeboran, transportasi (tanker dan kereta api), pemasaran minyak, dan lain sebagainya.

Wujud *visioner* kedua, Rockefeller merupakan pencipta sistem meritokrasi. Salah satu tiang keberhasilan Standard Oil adalah sikap para pendirinya yang terkenal memiliki sikap bak ikan

"hiu", yaitu tidak pernah lelah mencari dan agresif dalam memperebutkan peluang bisnis. Para pendirinya memutuskan untuk tidak menerima gaji. Kompensasi mereka didapat dari berbagai insentif atas keberhasilan bisnis.

Wujud *visioner* ketiga, Rockefeller merupakan salah satu pencetus profesi *corporate public relations* (kehumasan). "Standar" merupakan kata yang sering dipakai Rockefeller untuk mempresentasikan kualitas terbaik bila dibandingkan dengan kompetitornya yang mencampur bensin dan kerosin kualitas rendah yang sering kali membahayakan masyarakat.

Tidak hanya itu, Standar Oil memanfaatkan publikasi dan menyewa konsultan periklanan dengan membayar sebesar 3 sen untuk setiap artikel yang dimuat di surat kabar yang mampu mempercantik nama Standar Oil. Salah satu artikel terkenal yang mendukung Standar Oil ditulis oleh Johnson Newlon Camden. Yang menarik, publik tidak menyadari sama sekali bahwa Camden sebenarnya adalah salah seorang pemegang saham Standar Oil. Ia juga dikenal sebagai *lobyist* yang sangat licin yang mampu memengaruhi kongres.

Wujud *visioner* keempat, Rockefeller meletakkan fondasi awal dari konsep *corporate social responsibility* (CSR). CSR dari Rockefeller sendiri lahir dari kombinasi dua latar belakang, yaitu Rockefeller merupakan pemeluk agama yang taat (terkenal sebagai filantropis), dan nama Standard Oil sendiri pernah memburuk saat kekuatan dan kekuasaannya menggurita.

Kekayaannya digunakan untuk mendanai yayasan-yayasan dalam bidang kesehatan, seni, pendidikan, dan riset ilmiah, seperti: Rockefeller Institute for Medical Research, Rockefeller University, dan masih banyak lagi. Rockefeller juga memberikan *funding* sebesar 80 juta dolar yang mengubah University of Chicago dari Baptist College kecil menjadi institusi pendidikan kelas dunia berbasiskan riset yang sering meraih hadiah Nobel. Rockefeller menyebut pembayaran itu sebagai "investasi terbaik yang pernah saya lakukan". Menurut perhitungan, total kekayaan yang digunakan Rockefeller semasa hidupnya untuk CSR berkisar sekitar 550 juta dolar.

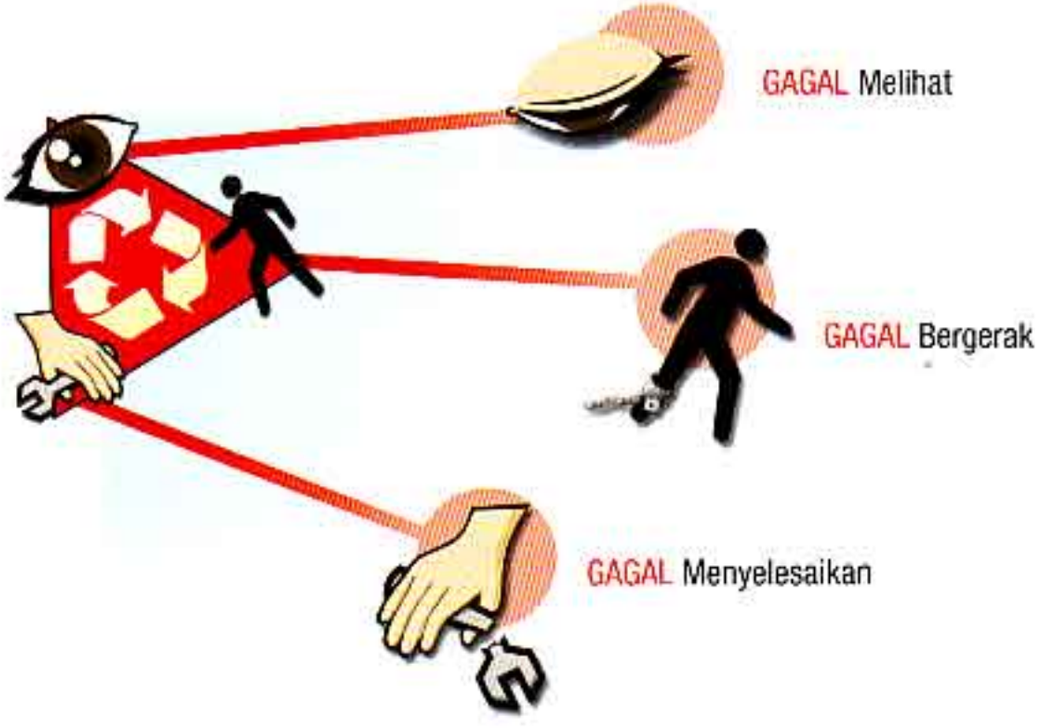
Pandangan-pandangan yang keliru:
1) Saya bisa membuat semua orang bahagia;
2) Semua orang menyukai perubahan kalau mereka mengerti;
3) Pemimpin cukup memerhatikan dan merawat orang-orang-nya.

Integrator

Integrator adalah elemen DNA kepemimpinan *powerhouse* yang tercermin dalam kemampuan untuk mengintegrasikan berbagai sumber daya yang tersedia, atau sebaliknya, mencari dan mewujudkan sumber daya yang dibutuhkan untuk melakukan perubahan. Tanpa kemampuan *integrator*, visi, dan misi seorang pemimpin hanya akan menjadi sebuah hiasan atau monumen belaka. Perubahan sama sekali tidak bergerak.

Pandangan-pandangan yang benar:
1) Kita tidak bisa membuat semua orang senang dan suka dengan kita;
2) Manusia pada dasarnya resisten terhadap perubahan;
3) Supaya efektif, orang-orang harus dikembangkan dan dimajukan cara berpikirnya.

Bagan 10.3
Persoalan dalam Perubahan



Diambil dari buku *Change; Tak Peduli Berapa Jauh Jalan Salah yang Anda Jalani, Putar Arah Sekarang Juga*. 2005, hlm. 114. Oleh Rhenald Kasali Ph.D.

DNA *Integrator* tampak dalam kemampuan manajerial (pengelolaan dan pengembangan sumber daya) dan re-*inventing* (menciptakan sesuatu yang baru dari sumber daya yang ada). Tanpa DNA *integrator*, seorang pemimpin akan berhenti pada proses melihat, tanpa bergerak atau menyelesaikan perubahan.

Di Pertamina, DNA *integrator* dapat dikatakan tampak ketika para pemimpinnya menggulirkan *breakhthrough projects*. Di sini, Per-

tamina menggulirkan perubahan dengan bertumpu pada sumber daya yang tersedia. Berbagai sumber daya ini dirajut dan dikelola sehingga perubahan dapat bergerak dalam waktu yang singkat.

Terlepas dari kontroversi yang terjadi, kalau kita telusuri ke belakang, mantan direktur utama Pertamina, Ibnu Sutowo, sebenarnya punya DNA elemen *integrator* dan elemen *visioner* yang tinggi. DNA *Integrator* Ibnu terutama menonjol pada tahap awal pendirian Pertamina yang berasal dari PT Tambang Minyak Sumatra Utara (PT TMSU) yang berlokasi di Pangkalan Brandan, Sumatra Utara. Pada tahap itu, praktis pemerintah dan perusahaan tidak memiliki sumber daya apa-apa. Satu-satunya sumber daya yang dimiliki adalah pemimpin, yaitu Ibnu Sutowo sendiri yang memiliki jiwa kewirausahaan yang tinggi, yang mampu memanfaatkan hak yang diberikan kepadanya untuk merealisasikan impian negara untuk memiliki perusahaan migas yang mandiri. Memang ada kekayaan alam, berupa tambang, tetapi semua itu baru berupa potensi saja yang belum diapa-apakan.

Pada *box* berikutnya kita dapat mengetahui apa yang dilakukan Ibnu Sutowo dengan DNA *Socialite*-nya.

Socialite

Socialite adalah DNA yang tercermin dalam kemampuan seseorang untuk membangun dan membina jaringan (*network*). Dalam era revolusi informasi, mau tidak mau *powerhouse* telah berubah menjadi sebuah sistem yang terbuka terhadap masuknya informasi dan interaksi dari pihak luar. Pemimpin tidak lagi dapat menyaring begitu saja, mana informasi yang boleh dicerna dan mana yang tidak. Oleh karena itu, seorang pemimpin *powerhouse* harus memiliki kemampuan untuk membangun dan membina jejaring. Ini adalah sebuah kemampuan untuk membangun koalisi-koalisi perubahan, terlepas dari kebisingan informasi dan interaksi yang beredar. Singkat kata, *socialite* merupakan DNA untuk mengubah akses menjadi aset.

Pemimpin Pertamina pada Orde Reformasi tidak dapat hanya mengandalkan eksekutif, melainkan juga dengan legislatif. Belum lagi peran media massa yang begitu besar dalam menciptakan opini publik. Seorang pemimpin Pertamina juga harus

"Semakin keras kau kerjakan, semakin sulit kau menyerah."

Edward Everett Hall

IBNU SUTOWO (1914-2001)

"Belajar sambil bekerja, bekerja sambil belajar." Ini merupakan moto Ibnu yang terkenal semasa hidupnya. Ucapan ini menyiratkan bagaimana Ibnu selalu berdaptasi dengan tuntutan lingkungan dalam memanfaatkan sumber daya yang sangat minim pada saat menjadikan Pertamina sebagai salah satu *powerhouse* terbesar dari dunia ketiga pada tahun 1970-an. Ia tidak pernah berhenti mencari dan belajar dengan akalnya yang panjang.

Terlepas dari perbuatannya yang belakangan dicatat sejarah sebagai luka yang sangat dalam dalam perekonomian Indonesia, kemampuan Ibnu sebagai *integrator* genius ternyata tetap diakui oleh banyak pihak sampai hari ini. Sebagai penjelasannya, poin-poin berikut dapat disimak sebagai bahan pembelajaran kita semua.[1]

"Pikiran-pikiran dan tindakan-tindakan yang baik tidak akan menghasilkan sesuatu yang buruk. Pikiran-pikiran dan tindakan-tindakan yang buruk tidak akan menghasilkan sesuatu yang baik."

James Allen

Integrasi sumber daya pemasaran (produk ke pasar). Seperti yang pernah diceritakannya, "Waktu saya mendapat perintah bikin perusahaan minyak, yang ada cuma puing. Tapi terus saya kembangkan saja. Dimulai dengan menjual *carbon black*. Asap dibakar jadi banyak *ash*-nya, kita kerok dan kita masukkan dalam plastik, dan dijual. Lucunya, waktu mau dijual tidak ada yang tahu harganya berapa, termasuk Departemen Perdagangan pun tidak tahu."

Carbon Black

Buta akan pasar tidak membuat Ibnu menyerah. Ia berkeliling untuk menjajakan produk karbon yang belum ada permintaannya ini. Usaha tidak kenal lelah ini kemudian mendatangkan hasil. Satu per satu pembeli datang ke Pertamina.

Integrasi sumber daya manusia. Keberhasilan Ibnu membuat dirinya terpilih menjadi Direktur Utama ketika PT TMSU diubah namanya menjadi PT Permina, sebuah perusahaan migas nasional pertama di Indonesia, pada tanggal 10 Desember 1957. Kelak perusahaan ini berubah lagi namanya menjadi Pertamina. Perubahan ini mewajibkan Ibnu pindah ke Jakarta.

Kondisi Jakarta tidak berbeda dari Medan. Semua serba kekurangan. Tiga anak buah pertama Ibnu, yaitu Mayor Harijono, Mayor Geudong, dan

Direksi Pertamina sedang berunding dengan Jepang (Ibnu Sutowo ketiga dari kiri; S.M. Geudong kedua dari kiri)

Kapten Affan dibawa juga ke Jakarta, meski mereka belum punya kantor yang permanen.

Ibnu dan Harijono menumpang kantor di Markas Besar Angkatan Darat (MABAD). Sedangkan Geudong dan Affan berkantor di ruang tamu kecil di rumah Geudong.

PT Permina juga tidak memiliki alat transportasi. Affan sering kali harus mencopot tanda kemiliterannya untuk menumpang becak pergi ke kantor pos karena sebagai seorang militer ia dilarang menggunakan becak.

"Saya juga bertindak sebagai tukang ketik dalam bulan-bulan pertama karena tidak memiliki staf lainnya. Gara-gara belum punya kantor tetap, sering kali telegram penting dari Amerika Serikat terpaksa harus dikembalikan karena *address unknown*," kenang Affan mengingat masa itu.

Integrasi sumber daya manusia tidak hanya terbatas pada pengelolaan sumber daya manusia yang tersedia, Ibnu juga andal mengendus bakat-bakat yang tidak kelihatan.

Selain tiga nama di atas, ada nama lain, yaitu Mayor Pattiasina yang diangkatnya ke permukaan. Pattiasina yang diangkat Ibnu menjadi Direktur Teknik dan Ekploitasi tidak hanya andal dalam merehabilitasi aset-aset yang terbakar, melainkan juga melobi. Pattiasina berhasil membujuk para pemberontak PRRI untuk tidak mengganggu ladang minyak PT Permina.

Integrasi *Network (Social Capital)*. Salah satu titik balik kemajuan PT Permina adalah ketika Ibnu berhasil membangun kembali ladang dan kilang minyak yang dibakar oleh pemilik sebelumnya. Hal ini dilakukan Ibnu melalui integrasi *network* Pertamina dengan investor dari Amerika Serikat, Hutton dan Gohier. Entah apa yang diucapkan oleh Ibnu ketika itu, yang pasti Hutton dan Gohier setuju menanamkan modalnya di sini meskipun ketika itu aset-aset PT Permina berstatus tidak aman, terutama di Sumatera Utara akibat adanya pemberontakan PRRI.

Seorang yang cinta pembaruan akan selalu berefleksi tiga hal ini:

- Apa yang telah saya pelajari hari ini?
- Apa saja yang harus saya bagi-bagi kan kepada orang lain, dan
- Apa yang harus saya lakukan?

Hutton dan Gohier pula yang pertama kali menjualkan minyak PT Permina ke luar negeri. Ekspor perdana bernilai US$30.000 ini terjadi pada tanggal 24 Mei 1958.

Kemampuan negosiasi Ibnu kembali teruji pada tahun 1959. Ketika itu Ibnu, dengan bantuan Nashijima, berhasil meyakinkan Perdana Menteri Jepang, N. Kishi, untuk memberikan kredit sebesar US$53 juta kepada PT Permina tanpa jaminan apa pun kecuali janji barter pinjaman minyak mentah.

Integrasi sumber daya fisik (re-inventing *aset yang tersedia*). Pada tahun 1966, Pertamina di bawah pimpinan Ibnu kembali berhasil menegosiasikan skema "setengah gila" dengan Shell. Mengapa disebut setengah gila? Ini tentu bukan karena Shell setuju menjual seluruh asetnya di Indonesia (terutama di daerah kaya minyak di Sumatera Selatan) dengan harga cukup rendah, yaitu US$110 juta, di mana seluruh pembayaran dilakukan atas biaya Shell tanpa jaminan apa pun.

Disebut setengah gila di sini karena ketika itu Pertamina dianggap tidak memiliki kapabilitas untuk mengelola aset Shell yang cukup modern. Eksekutif Shell sendiri percaya bahwa orang Indonesia tidak dapat mengoperasikan aset-aset Shell (ketika itu teknologi yang digunakan sudah termasuk maju).

Ibnu tidak peduli. Rencana pembelian aset tetap berlangsung sesuai rencana. Pembelian ini ternyata membuahkan hasil yang luar biasa. PT Permina berubah menjadi sebuah perusahaan besar. Pegawai yang dulunya hanya berjumlah 3.000 orang, kini berlipat menjadi 14.000 orang. Ladang minyak yang dulunya hanya ada di Sumatera Utara dan Irian Jaya berhasil diperluas hingga sampai ke Sumatera Selatan, Jawa, dan Sulawesi. Belum lagi tentang kilang-kilangnya.

Mengapa peralihan aset dan fasilitas dari Shell bisa berjalan dengan mulus? Jawabannya adalah karena Ibnu mampu bergerak cepat dalam mengintegrasikan aset-aset yang ada dengan kemampuan untuk mengoperasikannya. Tidak lama setelah mengambil alih aset-aset itu, Ibnu segera memerintahkan agar diadakan pelatihan-pelatihan untuk semua karyawan.

Jenjang kepangkatan diperbaiki dan diberikan terbuka bagi siapa pun. Sistem pensiun dibentuk, dan tidak kalah pentingnya, sistem pengukur-

"Jika orang-orang yang berhenti tidak pernah menjadi pemenang, dan pemenang-pemenang tidak pernah berhenti, maka mengapa saya harus berhenti sementara saya masih menjalaninya?"

Hannibal

an kinerja yang terkait dengan remunerasi mulai diterapkan. Semboyannya, "tidak kerja tidak mendapat gaji". Hal ini memberi sinyal kepada semua karyawan bahwa prestasi dihargai, sementara mereka yang berkinerja buruk akan mendapat hukuman.

Penyerahan jabatan dari Ibnu ke Piet Haryano

Sayang, Ibnu terlalu diberi kebebasan sehingga tak seorang pun bisa mengontrolnya. Akibatnya, ia telah berubah menjadi sosok yang sangat berkuasa, bahkan sering disebut para pejabat pemerintah saat itu sebagai tokoh yang arogan, yang bisa mengatur keuangan negara sesuka hatinya. Maka, tak mengherankan bila pada tahun 1974, Pertamina di bawah kekuasaannya berubah menjadi beban bagi negara. Ia telah merasa menjadi penguasa tunggal dalam negara itu, yang mengatur apa saja untuk keperluan negara. Ia lupa bahwa uang yang ia putar itu bukanlah milik pribadinya, melainkan penghasilan negara yang harus disetor ke kas Mentri Keuangan.

press-friendly, membina hubungan dengan media massa sehingga mendapat akses untuk menyebarkan perubahan dan memperbaiki citra perusahaan.

DNA unsur *socialite* terdiri dari tiga keahlian, yaitu *inquiring* (mendengarkan dan memerhatikan maksud serta tujuan dari lawan bicara), *nurturing* (membina, mengelola, dan mengembangkan simpul jaringan sosial) dan *connecting* (menghubungkan berbagai simpul di jaringan sosial)

Sebagai contohnya mari kita lihat apa yang dilakukan Jose Estenssoro, CEO sekaligus *change maker powerhouse* migas asal Argentina, YPF, dengan DNA unsur *socialite*-nya.

Illusionist

Illusionist merupakan DNA seseorang yang tercermin dalam kemampuannya berkomunikasi, memotivasi, dan membangun isu–isu yang dapat membuat orang lain melihat, bergerak dan menyelesaikan perubahan. Secara sederhana, DNA ini membuat seorang pemimpin menjadi *image maker*, yaitu seseorang yang andal dalam kehumasan.

"Serangan tentara dapat menimbulkan perlawanan, tetapi serangan-serangan gagasan, tidak."

Victor Hugo

JOSE ESTENSSORO

Sebelum menjabat sebagai CEO YPF, Jose Estenssoro adalah seorang *entrepreneur* minyak di Argentina. Ia juga pernah menjadi Presiden Baker Hughes, yang bergerak dalam bidang perusahaan alat-alat pengeboran.[3]

Wujud DNA *socialite* pertama terjadi pada tahun 1990. Presiden Argentina saat itu, Carlos Menem, meminta Estenssoro untuk memimpin YPF, perusahaan minyak nasional Argentina. Estenssoro merupakan teman baik Menem sehingga namanya begitu kuat dalam benaknya, saat ia sedang dipusingkan melihat kondisi YPF yang hampir mati.

Salah satu kota yang dibangun oleh YPF, Comodoro Rivadavia, dulu dan sekarang.

Estenssoro bersedia menerima tawaran tersebut dengan syarat pemerintah mau melakukan 5 hal, yaitu: (i) liberalisasi harga di sektor migas; (ii) deregulasi pasar untuk menciptakan kompetisi; (iii) terbukanya akses langsung kepada presiden dan menteri ekonomi dan adanya jaminan kekebalan dari campur tangan politik; (iv) kebebasan untuk bernegosiasi; (v) kebebasan untuk menentukan bentuk dan waktu privatisasi.

Di Argentina yang memiliki kultur mirip Indonesia, yaitu aristokrat dan birokratis, syarat yang diajukan Entenssoro dapat dikatakan hampir tidak mungkin. Tetapi Entenssoro merupakan *socialite* yang berteman cukup lama dengan Menem. Menem pun setuju.

Wujud dari DNA *socialite* kedua adalah ketika Estenssoro ingin mengembangkan manajemen modern untuk mentransformasi YPF yang cenderung sudah *old fashion*. Menyadari bahwa hanya sedikit tenaga YPF yang dapat diandalkan, Estenssoro menghubungi teman-temannya yang andal untuk membantu perubahan di YPF.

Estenssoro mengontak kenalan-kenalannya dalam industri minyak, konsultan, mantan politisi, para pensiunan CEO, ahli-ahli minyak, dan orang-orang dari Hughes dan YPF

sendiri. Tim itu secara resmi terbentuk pada tanggal 23 Agustus 1990 dan memberi batasan waktu selama 90 hari untuk merancang program yang akan disampaikan kepada Presiden Menem. Estenssoro juga membentuk jajaran penasihat informal yang dapat memberikan banyak masukan terhadap YPF, termasuk mantan presiden Amoco, mantan partner sebuah kantor akuntan publik dunia, pengacara terkenal, dan bankir investasi.

Estenssoro merancang rencana kerja yang terbagi dalam 3 tahap. Pertama adalah tahap transformasi, dengan menjual atau menghapus unit bisnis yang memiliki nilai ekonomi rendah. Kedua, tahap restrukturisasi, yaitu langkah-langkah meningkatkan efisiensi dan daya saing, sedangkan terakhir adalah privatisasi.

Salah satu teman Estenssoro yang menonjol adalah Raul Oreste, Vice President of Human Resources, yang memberikan kontribusi yang sangat signifikan dalam membenahi masalah sumber daya manusia YPF. Dalam waktu sebulan, Oreste secara kontinu melakukan pertemuan dengan 40 kepala serikat pekerja. Keberhasilan program tersebut juga disebabkan karena para kepala serikat pekerja kebetulan merupakan teman dekat Presiden Menem dan telah komit untuk mendukung program reformasi. Selain itu, Oreste juga didukung karena kedekatannya secara personal dengan mereka. Di lain pihak, Estenssoro tidak pernah terlibat langsung dalam proses negosiasi. Tetapi ia selalu bergabung dalam acara makan malam dengan wakil-wakil serikat pekerja di luar negosiasi.

Pada akhir tahun 1994, Estenssoro telah berhasil mengubah wajah YPF dari *old powerhouse* menjadi *new powerhouse*. Sayangnya, keberhasilan ini tidak lama dicicipinya.

Pada tahun 1995, Jose Estenssoro tewas dalam kecelakaan pesawat terbang saat melakukan kunjungan bisnis ke Ekuador. Enam orang anggota tim Estenssoro juga dinyatakan tewas dalam kecelakaan itu karena tidak ada korban selamat. Benarkah Estenssoro meninggal secara wajar? Tidak ada yang tahu persis, tetapi rumor yang beredar menyatakan, kemungkinan besar ia memang dihabisi oleh para pemburu minyak yang gelisah melihat keberhasilan YPF.

"Setiap orang memikirkan bagaimana mengubah dunia, tetapi tak seorang pun memikirkan bagaimana mengubah dirinya sendiri."

Leo Tolstoy

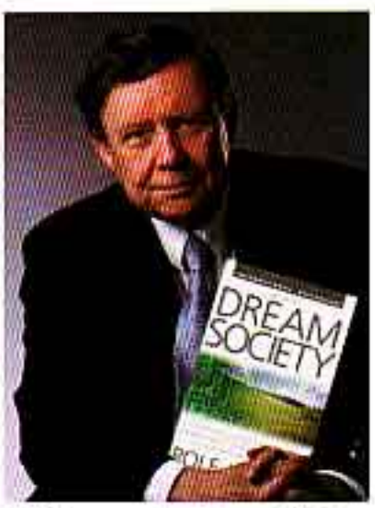
"Ada lebih banyak emas yang dapat ditambang dari pikiran-pikiran manusia daripada yang dapat ditambang dari perut bumi."

Napoleon Hill

DNA ini juga memperlihatkan bahwa dalam sebuah *powerhouse*, kehumasan bukan semata-mata tanggung jawab Divisi Humas, melainkan semua orang yang bekerja di dalamnya.

Kebesaran *powerhouse* pada dasarnya memberikan suatu kekuatan sekaligus kelemahan. Karena ia besar dan kuat, ia menjadi tumpuan sekaligus ancaman bagi masyarakat. Kehadirannya dapat menimbulkan dua hal sekaligus: kebanggaan dan ketakutan, arogansi dan rasa iri. Setiap langkahnya menimbulkan impak. Dengan begitu, semua orang yang bergabung di dalamnya akan menjadi sasaran kehormatan sekaligus amarah. Dua hal yang bertentangan itu akan terus jalan beriringan sehingga komunikasi menjadi sangat penting.

Visi saja tidak bisa memperbaiki hidup Anda. Kesejahteraan hanya akan datang pada mereka yang mau terus menerus menggali tambang emas pada pikiran-pikiran indahnya.



Rolf Jensen dan *Dream Society*

Kata ilusi sendiri, bagi sebagian orang terkesan manipulatif atau bohong. Namun, dalam masyarakat sekarang yang disebut Rolf Jensen (2000) sebagai *a dream society*, perusahaan-perusahaan besar juga mendapat serangan dari para *illusionist*, apakah itu kaum politisi, pesaing, *celebrity*, wartawan, bahkan kalangan antikemapanan. Ciri-ciri mereka umumnya adalah selalu mendramatisasi sebuah persoalan, yang kalau didiamkan, setiap masalah kecil, dapat menjadi besar.

Illusionist di *powerhouse* bukanlah sebuah DNA yang cenderung manipulatif, melainkan DNA yang memberi kesiapan menghadapi serangan-serangan para *illusionist destructive* dengan bahasa-bahasa yang meyakinkan dan menimbulkan kesepakatan dan kesepahaman. Di sini kita menyebutnya sebagai *constructive illusionist*.

DNA *illusionist* tampak dalam kemampuan *advocating* (menyampaikan ide kepada orang lain, individu maupun massa), *persuading* (menanamkan ide meskipun diawali dengan resistensi), dan *provocating* (memotivasi orang untuk menerima dan mengakui).

Dalam menghadapi perubahan, DNA *illusionist* penting bagi

Tabel 10.4
Dua Tipe *Illusionist*

Constructive Illusionist	*Destructive Illusionist*
• Cenderung positif, membangun kekuatan dan citra yang baik	• Cenderung merusak, negatif, dan menyerang
• Komunikasi berdasarkan fakta, membangun fakta-fakta baru dan memperkaya imajinasi audiens	• Komunikasi berdasarkan ilusi, memanipulasi kebenaran
• Membentengi diri dari serangan-serangan lawan, sekaligus menyerang bila diperlukan	• Menghancurkan reputasi pihak lawan yang mengkhawatirkan
• Tujuan: Meraih dukungan agar dapat terus berkarya dan berkontribusi positif	• Tujuan: Mengusir siapa pun juga yang dianggap membahayakan, yang berada dalam radiusnya, tanpa memikirkan bahwa dampak perbuatannya menghancurkan kesejahteraan

"Janganlah terlena dengan 'goal setting', fokuslah pada 'goal getting'"

John C. Maxwell

pemimpin *powerhouse* untuk mensosialisasikan perubahan sehingga visi akan dipahami di seluruh organisasi untuk membantu mengubah pola pikir.

Untuk memberi gambaran yang lebih sempurna saya turunkan tulisan tentang Enrico Mattei, *change leader* yang berhasil mengubah ENI, BUMN migas Italia, menjadi *powerhouse* migas kelas dunia pada *box* berikut ini. Pelajarilah, mana ilusi yang konstruktif dan mana ilusi yang destruktif.

Cloning DNA Pemimpin *Powerhouse*

Banyak orang yang berpikir bahwa pemimpin itu tidak dapat diciptakan. Oleh karena itu, banyak pemilik perusahaan yang memilih untuk membajak daripada menciptakan sendiri pemimpin yang ber-DNA *powerhouse*.

Sebagian lainnya percaya bahwa pemimpin ber-DNA *powerhouse* hanya dapat diperoleh dari proses penciptaan internal. Bagi mereka, pemimpin itu dapat di-*cloning*.

Memang dalam situasi tertentu diperlukan gebrakan pembaharuan dengan mendatangkan pemimpin baru dari luar. Bila organisasi telah terbelenggu oleh tradisi dan *innersia* yang kental, diperlukan seseorang yang mempunyai karisma kuat, yang datang dengan pengalaman, yang berbeda sama sekali, dengan rasa keterasingan yang tinggi untuk mendobrak sekaligus memotong warisan sejarah.

ENRICO MATTEI

Semula, Enrico Mattei adalah seorang *entrepreneur* industri kimia yang cukup berhasil di Milan. Jalan hidupnya kemudian berubah ketika Mattei beralih profesi menjadi politisi pada usianya yang ke-30 saat ia ditunjuk menjadi ketua Partai Kristen Demokrat Italia.

Pada tahun 1945, Comitato di Liberazione Nazionale (CLN, yang dimiliki oleh partai Partisans), menunjuk Enrico Mattei untuk menutup AGIP (Perusahaan minyak Italia yang sekarang dikenal sebagai ENI) yang dimiliki oleh rezim fazis karena mengalami kebangkrutan. Namun, Mattei ternyata melakukan kebalikannya. Dia berusaha keras melakukan transformasi dan menjadikannya perusahaan yang kompetitif dan mampu bersaing dengan perusahaan internasional. Pada akhirnya terbukti AGIP mampu memegang peranan penting dalam perekonomian Italia.

Wujud DNA *illusionist* pertama terjadi pada tahun 1949. Mattei memaparkan bahwa wilayah Italia Utara kaya akan minyak dan *methane*. Pengumuman publik yang ia lakukan membuat nilai saham Agip melonjak di bursa dan mendatangkan banyak dana segar yang dibutuhkan untuk memperbaiki perusahaan.

Mengapa isu itu menjadi besar dan kemudian mudah dilupakan publik ketika terbukti kurang benar adalah karena Mattei sangat andal dalam menggunakan media massa. Mattei tidak hanya pandai membina hubungan dengan para politisi dan pemimpin media massa, tetapi ia juga menggelontorkan dana dalam jumlah besar kepada mereka. Apa yang dilakukan Mattei saat itu tentu saja tidak dapat dibenarkan saat ini, mengingat semua informasi sudah terbuka lebar, dan segala kebohongan cepat terbongkar, bahkan pelakunya dapat diancam hukuman penjara.

Mattei sendiri menganalogikannya dengan kalimat, "Saya menggunakan mereka (media massa) seperti saya menggunakan taksi. Saya duduk, saya beri arahan, saya bayar atas pelayanannya, dan kemudian saya keluar."

Wujud DNA *illusionist* yang kedua adalah ketika Mattei membendung campur-tangan politik berlebihan dari para politisi yang mulai *greedy* melihat keberhasilan ENI. Di sebuah media massa, Mattei menggambarkan hubungannya dengan kekuasaan seperti "sebuah jarum suntik", menyakitkan tetapi sesekali diperlukan.

Wujud DNA *illusionist* yang ketiga adalah ketika Mattei mulai ingin menggoyang dominasi pasar dari perusahaan migas multinasional (Standar Oil Group, Shell, dan BP) pada tahun 1960-an. Menyadari bahwa *brand* ENI masih terlalu kecil dibandingkan mereka, Mattei menciptakan konflik dalam komunikasi. Mattei mengilustrasikan bahwa ENI adalah korban, seperti halnya negara pemilik ladang minyak, dari dominasi oligopoli perusahaan migas mapan. Mattei merupakan orang pertama yang menyebut *powerhouse* migas mapan (Standar Oil

sekarang ExxonMobil, Chevron, dan ConocoPhilips, Shell, dan BP) sebagai *Sette Sorrelle* atau dalam bahasa Inggris dikenal dengan sebutan sebagai *The Seven Sisters*.

Wujud DNA *illusionist* yang keempat terjadi ketika konflik antara ENI dan *The Seven Sisters* mulai menarik perhatian para pimpinan negara yang menjadi pemilik ladang minyak. Mattei kembali mengeluarkan pernyataan baru, seperti yang diucapkannya, "Apabila tidak ditemukan minyak, negara tidak perlu membayar satu sen pun, semua ditanggung oleh ENI".

Pernyataan ini membuat Mattei diterima dengan tangan terbuka oleh Shah Iran. ENI kemudian bekerja sama dengan National Iranian Oil Company, yang menghasilkan pembagian 75% keuntungan untuk Iran dan 25% untuk ENI. Perjanjian adil tersebut membuat ENI mulai menjadi pesaing besar bagi *The Seven Sisters*.

Wujud DNA *illusionist* kelima terjadi ketika Amerika dan Inggris, pelindung dari *The Seven Sisters*, mulai memprotes pemerintah Iran, dengan memberi peringatan bahwa perjanjian 50-50 akan membahayakan stabilitas Timur Tengah. Mattei memberikan pendapat di media massa dengan ucapan, "Mereka hanya memberi kita dua tempat kecil di Iran, dan semua orang sangat meributkannya."

Mattei akhirnya menjadi pahlawan terkenal, tidak hanya di Italia tetapi juga dalam industri migas. Mattei merupakan orang pertama yang berhasil mendobrak sekaligus mengubah komposisi kekuasaan pasar yang sebelum tahun 1960-an hanya berada dalam genggaman *The Seven Sisters*.

Entah kebetulan, kecelakaan biasa atau sabotase, pada tanggal 27 Oktober 1962, pesawat jet yang ditumpangi Mattei dalam penerbangannya dari Sisilia menuju Milan jatuh. Mattei tewas bersama pilot dan seorang jurnalis Amerika.

Entah karena DNA *illusionist* yang kebablasan sehingga menyinggung kekuasaan *The Seven Sisters*, atau karena lain hal, tampaknya ada sesuatu yang tidak beres. Bertahun-tahun kemudian, Laksamana Fulvio Martini, kepala SISMI (dinas militer rahasia Italia), menyatakan bahwa pesawat Mattei telah ditembak jatuh. Namun, tidak jelas siapa yang menembaknya dan apa motifnya.

"Kesimpulan adalah pernyataan bahasa ketika Anda mengalami keletihan dalam berpikir."

Edward de Bono

Dunia ini akan berakhir di tangan pemimpin yang begitu mudah mengatakan 'tidak bisa'.

"Para pemikir besar adalah spesialis-spesialis dalam penciptaan masa depan yang positif, gambar-gambar yang optimis dalam pikiran-pikiran banyak orang."

David J. Schwartz

Namun demikian, hal ini tidak berarti tidak ada sama sekali pemimpin yang berhasil dari kalangan internal yang mampu memecahkan kebekuan. Organisasi-organisasi usaha yang sedari awal memiliki program rekrutmen yang baik, yang memungkinkan adanya benih-benih individu dengan DNA *alpha* (lihat bab 11) memilih jalur *cloning* untuk memelihara perubahan yang berkelanjutan. Maka, akan sangat mungkin ada orang-orang yang selama bertahun-tahun diabaikan, namun begitu ditemukan dan diberikan mandat untuk memimpin, ia akan mampu menjadi pemimpin yang ideal bagi *powerhouse.* Itulah yang dilakukan oleh presiden SBY saat mengangkat Arie Soemarno di Pertamina.

Jajaran Direksi yang dipimpin Arie Soemarno, yang berasal dari kalangan internal dengan komitmen pembaharuan, bak meteor yang melesat di angkasa, menerobos barisan bintang-bintang, bergerak

begitu cepat mentransformasi Pertamina. Mereka mengubah Pertamina dari seekor gajah gemuk yang tambun dan malas menjadi seekor gajah perang yang lincah membahana.

Mengapa kader-kader internal juga dapat berhasil? Karena orang-orang yang berkomitmen ini sudah mengetahui luar dalam organisasi beserta sumber daya terbaik untuk digunakan sebaik-baiknya.

Collins (2005) memberikan catatan bahwa mayoritas CEO super tersebut membutuhkan waktu rata-rata sekitar tujuh tahun un-

tuk memberikan kinerja yang maksimal. "*Kemungkinan terbaik untuk kinerja super berasal dari pemimpin internal yang sudah memiliki banyak pengalaman untuk meletakkan fondasi ke arah mana organisasi itu berjalan,*" kata Collins.

Potret nyata di beberapa *powerhouse* mendukung hasil studi ini. Di GE misalnya, setelah Jack Welch memasuki masa pensiun di tahun 2004, digantikan oleh Jeff Immelt, yang juga berasal dari kalangan internal. Immelt ternyata tidak kalah mumpuni bila dibandingkan dengan Welch.

Dari dunia industri migas, ditemukan tokoh-tokoh seperti John Browne, CEO BP (1999-2005) dan Tex Tillerson yang meneruskan Lee Raymond di Exxon Mobil. John Browne yang berhasil mentransformasikan BP merupakan hasil produk *cloning* internal. Prosesnya sudah dimulai sejak Ia lulus dari Universitas Cambridge, Inggris. Di Exxon, ketika Lee Raymond pensiun pada tahun 2005, penggantinya, Tex Tillerson, juga berasal dari kalangan internal. Tex langsung bergabung dengan Exxon selepas dari University of Texas.

Apakah Tex mampu menyamai kehebatan pendahulunya? Kelihatannya begitu. Pada tahun 2006, di bawah kepemimpinannya, ExxonMobil mencatat laba terbesar sepanjang sejarahnya, yaitu US$36 miliar.

Jadi, tidak ada alasan mengapa dari kalangan internal Pertamina tidak ada pemimpin ideal yang mampu memegang jabatan sebagai Direksi atau bahkan CEO. Kalaupun ada keluhan atau masalah, janganlah cepat-cepat mengambil kesimpulan, tetapi perbaikilah dulu sistem *cloning* yang ada.

Harap dicatat, proses *cloning* DNA kepemimpinan yang baik tidak hanya terjadi dalam satu malam. Diperlukan sebuah proses yang panjang dan penuh kesabaran.

Tex Tillerson, CEO ExxonMobil misalnya, sebelum menjadi CEO, ia sudah menjalani proses *mentoring* dari Lee Raymond selama 12 tahun. Tex merupakan pemimpin hasil proses seleksi yang sangat ketat. Ia mengawali kariernya sabagai pegawai magang yang mulai bekerja di Exxon sejak 33 tahun yang lalu.

Arie Soemarno dan direksi Pertamina yang berkarier dari nol juga melewati proses yang sama. Mereka telah melewati ujian demi ujian yang panjang, dari unit-unit yang sulit hingga akhirnya berada di puncak. Tanpa ujian itu mustahil diperoleh pemimpin yang tangguh.

1

SEBELAS

Individual

Referendum yang dilakukan pada akhir 1999 di Timor Leste berlangsung dalam suasana yang bergelojak. Gedung-gedung dibakar dan isinya dijarah oleh penduduk. Pertikaian antargolongan terjadi hampir setiap hari. Dan yang paling seram bagi kita, orang-orang Indonesia yang masih tertinggal di sana menerima ancaman dan kekerasan. Sebagian orang yang tidak tahan berbondong-bondong mengungsi keluar. Akibatnya, hampir semua aset dan perusahaan milik pemerintah dan rakyat Indonesia banyak yang ditinggalkan dan tidak bertuan.

Namun, ada satu aset bangsa yang tetap dijaga oleh para manajer dan karyawan-karyawannya, yaitu kantor dan fasilitas logistik milik Pertamina. Ya, Pertamina! Rupanya pegawai-pegawai Pertamina memutuskan untuk tetap tinggal di sana menjaga depot BBM di Jalan Pantai Kelapa, Dili, Timor Leste.

Keberanian para pegawai Pertamina di Timor Leste tidak berhenti sampai di sini saja. Ketika tentara perdamaian PBB, UNTAED, datang secara arogan dan mencoba mengambil alih depot milik Pertamina dengan senjata lengkap, merekalah yang maju mempertahankannya. Dalam hati, mereka seakan berujar, "Langkahi dulu mayat kami sebelum kalian mengambil depot ini!" Keberanian yang cenderung nekat ini ternyata berhasil membuat UNTAED membatalkan niatnya.

Hanya dalam gelap kita bisa melihat cahaya. Hanya di atas api dan di bawah tempaan palu dan godam, besi dapat berubah menjadi alat yang berguna.

Bisnis Harus Tetap Berjalan

Setelah tersendat-sendat selama beberapa waktu, pada awal tahun 2000, direksi Pertamina memutuskan untuk mempertahankan Depot di Timor Leste, sekalipun propinsi ini bukan lagi menjadi wilayah di luar negeri Indonesia. Menyadari bahwa tidak mudah menciptakan dan mengelola operasi bisnis di daerah konflik, Pertamina pun melakukan seleksi yang sangat ketat untuk menentukan siapa yang menjadi pimpinan di sana. Akhirnya, pilihan jatuh kepada seorang muda, yaitu Toharso. *Sales engineer* ini dipilih menjadi manajer pertama di Republik Timor Leste.

"Orang-orang reaktif bertindak setiap ada kejadian, orang-orang kreatif mempersiapkannya jauh-jauh hari sebelum kejadian."

Kehidupan Toharso di Timor tentu berbeda dari gambaran kebanyakan manajer Pertamina yang bertugas di seluruh wilayah Indonesia.[1] Keadaan Timor Leste di tahun 2000 masih sama sulitnya dengan keadaan di tahun 1999. Teror masih terjadi di mana-mana, bahkan rumah dinas Toharso pun ikut dirusak oleh massa yang tidak dikenal. Listrik belum menyala kembali, dan genset hanya cukup kuat untuk operasi kegiatan teknis Depot. Persediaan dan penjualan makanan dan bahan-bahan pokok juga masih sangat minim. Kalaupun ada, makanan dan bahan-bahan pokok itu dijual dengan harga yang sangat tinggi. Semuanya didatangkan dari negeri Kangguru.

Toharso beserta staf Pertamina yang tetap bertahan hanya sanggup membeli dan mengonsumsi mi instan. Ketika malam tiba, satu-satunya penerangan hanyalah cahaya lilin. Dalam gelap itu, Toharso dan timnya hanya bisa berdoa agar masa-masa sulit ini segera berakhir.

Di Indonesia sendiri status depot itu masih "samar-samar". Lepasnya Timor Leste dari Indonesia membuatnya menjadi tidak jelas, apakah ini unit bisnis domestik atau internasional. Untungnya, Pertamina memberikan otonomi penuh kepada Toharso untuk melakukan apa saja yang dianggap perlu.

Untuk berjaga-jaga, Toharso dan para stafnya membuat sebuah *emergency plan*. Mereka menyiapkan *speedboat* yang *standby* setiap saat di belakang depot sebagai alat untuk keluar bila sewaktu-waktu kerusuhan besar melanda kembali. Seperti yang dituturkan Toharso, "Saya dan teman-teman bertanya ke sana ke mari. Ternyata bila terjadi kerusuhan meledak, transportasi melalui jalur udara tidak bisa menampung seluruh orang Indonesia untuk mengungsi. Perusahaan penerbangan Merpati hanya terbang sekali seminggu. Perjalanan darat juga tidak mungkin. Dibutuhkan waktu tiga sampai empat jam untuk mencapai kota perbatasan di Atambua. Belum lagi teror yang selalu ada di mana-mana. *Speedboat* merupakan harapan kami satu-satunya bila huru-hara kembali terjadi."

Selain *emergency plan*, Toharso juga membangun sistem dan prosedur bisnis. Ia mengembangkan sistem penggajian, sistem akuntansi, dan prosedur operasional sehari-hari. Meski demikian, kesulitan belum berakhir. Karena tidak ada bank yang buka di Timor Leste ketika itu, Pertamina pusat tidak mungkin mentransfer gaji mereka selain memasok BBM melalui kapal-kapalnya. Dengan begitu, Toharso harus mengatur pembayaran gaji dari operasional usaha departemennya. Padahal kegiatan usaha ini tidak langsung menghasilkan uang, sementara biaya yang harus dikeluarkan jumlahnya sudah pasti.

Setidaknya ada dua cara menyebarkan cahaya: Menjadi lilin atau menjadi kaca yang memantulkan cahaya."

Edith Warthon

Toharso dan stafnya pantang menyerah. Mereka mendatangi tokoh-tokoh masyarakat dan manajemen PBB di Timor Leste menjajakan kembali produk-produk Pertamina. Mereka juga mendatangi bisnis-bisnis yang masih tersisa di Timor Leste untuk berjualan.

Kesempatan itu pun datang. Pada bulan Juni 2000, PBB mengadakan tender besar persediaan bahan bakar bagi operasi militernya. Pertamina ikut mendaftar, meskipun saingannya terdiri dari *powerhouse-powerhouse* migas dunia seperti BP dan Shell.

Usaha keras itu berbuah manis. Pertamina dinyatakan sebagai pemenang, walaupun kata Toharso, "Kita betul–betul sulit ketika itu. Karena tidak ada listrik, kita harus mengetik secara manual. Kertas pun terbatas."

Berkat kerja keras dan keseriusan berusaha, pada akhir tahun itu, Depot Pertamina Timor Leste tidak hanya mampu kembali beroperasi secara normal, tetapi sudah berhasil menjadi *money maker*. Pendapatannya mencapai US$24 juta (terdiri dari US$18 juta yang merupakan penjualan bisnis, dan US$6 juta yang berasal dari penjualan ritel), dengan nilai keuntungan sebesar US$5

Individu *Alpha*: Individu Unggulan *Powerhouse*

Ketika kami tanya kepada Toharso apakah ia bangga dengan prestasi yang berhasil dicetak di Timor Leste, ia menjawab,

"Prestasi di Timor Leste hanya titik kecil dari rangkaian prestasi lain yang dicapai oleh orang-orang Pertamina. Terlepas dari orang-orang yang melakukan perbuatan tercela, Pertamina sebenarnya masih memiliki orang-orang unggul, sayangnya belum banyak diketahui orang."

Toharso bicara apa adanya. *Powerhouse* memang memiliki dan hanya boleh memiliki individu-individu unggulan. Dikatakan unggulan karena para individu ini, meskipun datang dari berbagai latar belakang, harus melewati proses penyaringan yang sangat ketat dan melelahkan (lihat *box*: Mencari Pertamina Idol). Saingan mereka sangat banyak dan peminatnya benar-benar unggulan dari sekolah-sekolah pilihan.

Mencari Pertamina Idol

"Selamat datang Pertamina Idol," kata seorang Direksi Pertamina, yang disambut dengan tawa dari 400 pegawai BPS (Bimbingan Pengembangan Sarjana) Pertamina 2007.

Para pegawai BPS Pertamina ini memang pantas tertawa lega dan bahagia. Apa yang diraih oleh mereka merupakan hasil dari sebuah proses kompetisi yang sangat ketat. Bak kontes *reality show* di televisi, mereka disaring dari sekitar 60.000 orang pelamar yang datang dari berbagai universitas, dalam dan luar negeri.

Oleh Pertamina, surat-surat lamaran mereka disimpan dalam sebuah sistem peralatan teknologi informasi yang canggih. Data mereka dijaga dengan ketat untuk menjamin hanya orang yang berwenang sajalah yang bisa masuk ke dalam ruangan. Sedangkan untuk objektivitas penilaian, seleksinya dilakukan bersama universitas-universitas ternama seperti Fakultas Psikologi UI, Universitas Gajah Mada, Universitas Pajajaran, dan Hay Consulting.

Konsorsium antara akademisi dan konsultan ini tidak hanya terbatas pada perancangan instrumen penilaian dan klasifikasi calon BPS yang akan diterima, melainkan juga berfungsi sebagai panitia penilai bersama Pertamina.

Dengan berbagai alat tes dan seleksi, 60.000 lamaran itu kemudian "diperas" menjadi 10.000 kandidat yang diundang untuk ikut tes akademis. Pelaksanaan tes akademis lagi-lagi dilakukan bekerja sama dengan 13 universitas di hampir semua kota besar di Indonesia.

Selanjutnya, mereka yang lolos akan mengikuti tes kesehatan yang dilakukan di unit-unit kesehatan milik Pertamina di berbagai daerah. Tes kesehatan tidak hanya dilakukan untuk memeriksa penyakit-penyakit apa saja yang pernah dimiliki calon peserta, melainkan juga kebugaran fisik. Harap diingat, sebagai *powerhouse* migas, Pertamina membutuhkan individu yang tidak hanya unggul intelegensinya, melainkan juga harus bugar. Tujuannya adalah untuk mendapatkan SDM yang benar-benar tangguh apabila mereka diterima dan ditempatkan di daerah-daerah terpencil yang memiliki kontur alam yang sulit.

Hasil penyaringan dari tes kesehatan hanya menyisakan 500 orang yang berhak mengikuti proses seleksi terakhir, yaitu wawancara langsung dengan calon atasan mereka pada unit-unit atau Direktorat Pertamina. Semua wawancara itu dilakukan dalam bahasa Inggris, untuk mendapatkan 400 orang BPS Pertamina.

Setelah resmi diterima, *survival of the fittest* langsung diterapkan. Melalui proses magang yang berlangsung selama 6 bulan, mereka akan dilihat apakah benar-benar cocok bekerja di Pertamina. Apabila lulus dari proses magang, barulah mereka resmi diterima menjadi pegawai. Sebuah langkah awal dalam kompetisi karier untuk menentukan apakah mereka benar benar individu unggulan dan calon pemimpin masa depan.

Itulah perjalanan panjang dan melelahkan yang harus dilewati seorang Perramina Idol. Wajarlah bila mereka berhasil, selamatan pun digelar oleh ayah-ibu mereka di kampung halaman masing-masing bersama-sama keluarga dan para kerabat.

Powerhouse memerlukan individu-individu *alpha*.

"Ada lebih banyak emas yang dapat ditambang dari pikiran-pikiran manusia daripada yang dapat ditambang dari perut bumi."

Napoleon Hill

besar. Mereka tidak hanya diharapkan menjadi pemimpin masa depan, tetapi juga sebagai *change agents*, yang mampu membantu proses transformasi dari *old powerhouse* menjadi *new powerhouse*.

Seorang individu *alpha* memiliki unsur DNA yang spefisik yang membedakan dirinya dari individu *non-alpha*.

Betul, perubahan tidak hanya dibebankan di pundak para pemimpin. Di sebuah organisasi besar dan *iconic*, perubahan hanya bisa bergerak dan selesai apabila dipanggul bersama-sama oleh seluruh individu, termasuk oleh generasi-generasi barunya. Orang-orang baru tidak boleh sekadar menjadi penonton atau larut dengan orang-orang lama tenggelam dari tradisi. Di mana pun posisi seseorang dalam sebuah *powerhouse*, inisiatif sangat diperlukan untuk menumbuhkan kreativitas dan pertumbuhan.

Mari kita lihat peran kaum muda di *powerhouse* global lainnya. Ambil saja contoh Motorola. Menjelang akhir tahun 2003, Chris Arnholt, desainer produk di jajaran bawah Motorola, berinisiatif menulis memo kepada para pemimpinnya agar perusahaan tidak mengikuti kompetitor yang membuat ponsel "gemuk". Arnholt memberikan rekomendasi agar Motorola tampil beda sebagai "raja ponsel tipis."[2]

DNA *Alpha*: Kuat, produktif, cerdas, bersemangat, punya nyali, cermat, dan melindungi.

Meski masih karyawan baru, Arnholt sadar betul Motorola tengah bertransformasi dalam menghadapi Nokia. Dan perannya sangat diperlukan. Memo Arnholt ternyata ditanggapi serius oleh Ed Zender, CEO Motorola. Seluruh komponen Motorola kemudian bekerja serius untuk menciptakan ponsel tipis. Padahal Arnholt cuma karyawan baru di Motorola.

Hasilnya: Ponsel bernama Razr, dengan tebal tidak sampai 1,27 cm, dilempar ke pasar pada pertengahan tahun 2004. Pasar menyambut baik kehadiran ponsel ini.

Perubahan di Motorola mulai bergerak. Meskipun belum nomor satu, Motorola sudah bergeser dari nomor empat menjadi nomor dua pada tahun 2005 dengan pertumbuhan pangsa pasar paling besar di antara semua produsen ponsel di seluruh dunia.

Ilmu manajemen menyebut individu unggul seperti Toharso di Pertamina dan Arnholt di Motorola sebagai individu *alpha*. Kata *alpha* berasal dari bahasa Yunani yang berarti nomor satu, paling tangguh, kokoh, unggul, superior, dan terbaik.

Soft skill tidak hanya pada kemampuan menghadapi tekanan-tekanan, melainkan juga cukup luwes dalam berkomunikasi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan. *Hard skill*-nya juga tidak terbatas pada kecerdasan intelektual saja, melainkan keinginan untuk membangun kompetensi.

Individu *alpha* merupakan individu yang mampu menyeimbangkan kemampuan *soft skill* dan *hard skill* yang tinggi. *Soft skill* tidak hanya pada kemampuan menghadapi tekanan-tekanan, melainkan juga cukup luwes dalam berkomunikasi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan. *Hard skill*-nya juga tidak terbatas pada kecerdasan intelektual saja, melainkan keinginan untuk membangun kompetensi. Dengan kata lain, individu *alpha* memiliki kadar *change* DNA (OCEAN) yang tinggi.

DNA Individu *Alpha*

Memang tidak semua individu di *powerhouse* berkualitas *alpha*. Keunggulan merupakan *priviledge* yang hanya dimiliki sedikit orang. Apabila kita mengacu pada hukum Pareto, sekalipun sudah diseleksi secara ketat, populasi individu *alpha* di *powerhouse* rata-rata hanya berjumlah sekitar 20%. Tetapi jumlah ini sebenarnya sudah cukup. Hukum Pareto menegaskan bahwa 20% populasi individu *alpha* dapat memotivasi dan mendorong 80% populasi lainnya untuk menciptakan perubahan dan kinerja di *powerhouse*.

Jack Welch, mantan CEO GE, pun menyetujui hal tersebut. Ia mengatakan, "Kami memperkirakan hanya sekitar 10%-20% dari para karyawan yang benar-benar mampu menjadi agen perubahan yang penuh energi dan optimisme. Sebanyak 75% sisanya, tidak akan memulai perubahan sebelum melihat hasilnya secara nyata."

Keunggulan merupakan *priviledge* yang hanya dimiliki sedikit orang.

Pertanyaan selanjutnya, bagaimana cara mengenal individu *alpha*? Jawabannya kembali pada pengenalan unsur DNA. Seorang individu *alpha* memiliki unsur DNA yang spefisik yang membedakan dirinya dari individu *non-alpha*.

Tabel 11.1

Elemen-Elemen DNA Individu *Alpha* dan Kontribusinya terhadap Perubahan

Unsur DNA	Kontribusi terhadap Perubahan
Berorientasi pada kinerja visi dan misi	• Memobilisasi energi untuk perubahan; • Menginspirasikan orang lain untuk bergerak bersama dalam perubahan.
Percaya diri	• Berani memimpin dalam keadaan sulit; • Menstimulasi budaya bicara terbuka; • Mendorong orang lain dan organisasi menuju perubahan dan kinerja.
Bertanggung Jawab	• Menerima risiko kegagalan sebagai proses belajar; • Mengarahkan tim dan rekan sekerja untuk berorientasi pada hasil.
Believing Is Seeing	• Optimis meskipun sekelilingnya pesimis; • Orientasi masa depan; • Mempercepat internalisasi nilai-nilai baru.
Persitensi dan Determinasi	• Menyukai tantangan-tantangan; • Mengatasi hambatan; • Berani tidak populer untuk mencapai hasil.
Kompetitif dan Agresif	• Memiliki keinginan besar untuk berhasil; • Mendorong tim dan rekan sekerja untuk meraih hasil.
Tidak mudah tertekan dalam menghadapi konflik	• Menghargai perbedaan; • Menyukai perdebatan untuk mencapai konsensus.
Terbuka dan Tegas	• Berorientasi pada solusi; • Memiliki orisinalitas; • Membuka hubungan yang terbuka dengan sekeliling;
Bold, Cerdas, dan Inovatif	• Memberi variasi keragaman bagi sekeliling; • Menemukan "pintu-pintu" setiap kali menghadapi "tembok" kesulitan; • Mampu melihat lebih jauh daripada sekelilingnya.

Sumber: Diolah dari Ludeman dan Erlandson (2006)

Membaca DNA individu *alpha* di atas, kita dapat memaklumi mengapa mereka mampu menjadi tulang punggung kinerja dan perubahan setiap *powerhouse*.

Individu *alpha* memang menjadi bahan cerita dari para pendukung loyal di balik kesuksesan dan perubahan *powerhouse*. Seorang *alpha* yang menghadapi masalah, mampu keluar dan menciptakan potensi, sekalipun ia ditempatkan di daerah-daerah konflik. Dalam kasus yang dihadapi Arnholt di Motorola, seorang *alpha* berperan besar dalam menciptakan produk baru yang tidak hanya mendatangkan keuntungan besar dan memicu perubahan, tetapi juga mengubah nasib perusahaan yang terpuruk.

"Pemex seperti seekor anjing gemuk yang tidak perlu bersusah payah mencari makan, sedangkan Petrobras merupakan anjing kampung yang lapar, yang harus mencari makan sendiri ke mana-mana termasuk di tempat sampah."

Kontras antara Pemex dan Petrobras

Kehadiran individu *alpha* juga sangat memengaruhi produktivitas perusahaan. Mari kita lihat bagaimana Petrobas (*powerhouse* migas BUMN Brazil) menjadi lebih unggul daripada saingan terdekatnya, yaitu Pemex (*powerhouse* migas BUMN Meksiko).

Tabel 11.2
Kontras antara Pemex dan Petrobras

	Pemex	Petrobras
Jumlah Tenaga kerja (2007)	+/- 150.000 orang	+/- 50.000 orang
Pendapatan (2006)	US$97 miliar	US$56 miliar
Laba (2006)	US$3,7 miliar	US$3,9 miliar
Produksi BBM dan Trend ke depan	+/- 2,5 juta barrel/hari (2006) Menurun dari puncaknya 3,8 juta barrel/hari di tahun 2004.	+/- 1,9 juta barrel/hari (2006). Meningkat dari +/- 1,6 juta barrel/hari (2004).

Sumber: Diolah dari Fortune 500, *Economist*, dan *Businessweek* 2007.

Individu *alpha*-lah yang berhasil membuat Petrobras lebih sehat meskipun jumlah sumber daya manusia hanya 1/3-nya Pemex. Ketika orang-orang teknik Petrobras mengetahui bahwa sebagian besar cadangan minyaknya terletak di pedalaman laut Brasil, para individu *alpha* menciptakan dan mengembangkan metode pengeboran laut dalam sampai dengan 6.000 kaki pada tahun 1970-an. Ini adalah sebuah rekor ketika itu dan ternyata, sampai sekarang masih menjadi metode pengeboran laut dalam yang terunggul.

Sebaliknya, Pemex tidak memiliki kemampuan dan teknologi ini sama sekali, meski 60% cadangan minyak di Meksiko sama-sama berada di laut dalam. Jangan heran, apabila sekarang Pemex sudah mengundang Petrobras untuk berbagi *know-how* dengan imbalan konsensi pengeboran minyaknya di Teluk Meksiko.

Petrobras juga sangat beruntung memiliki individu *alpha* yang tidak terbatas hanya di bagian teknik saja. Individu *alpha* di bagian bisnisnya juga andal dalam menciptakan strategi, metode, dan pengembangan bisnis. Akibatnya, Petrobras dikenal sebagai salah satu *powerhouse* BUMN yang tidak hanya jago kandang, tetapi juga menjadi jagoan regional. Sampai tahun 2006, Petrobras berhasil memiliki konsensi minyak yang tersebar hingga ke Angola, Argentina, Bolivia, Ekuador, dan bahkan sampai di Amerika Serikat!

Sebaliknya, Pemex tidak memiliki konsensi minyak di mana pun kecuali di negerinya sendiri. Tempat ladang minyak yang dimiliki juga tidak banyak. Pemex masih beruntung karena salah satu ladangnya, Cantarell, merupakan ladang minyak terbesar nomor tiga di dunia.

Singkat cerita, Petrobras dan Pemex dapat diibaratkan sebagai dua ekor anjing. Seperti yang dikatakan oleh John Albuquerque Forman, seorang analis energi dari Brazil, "Pemex seperti seekor anjing gemuk yang tidak perlu bersusah payah mencari makan, sedangkan Petrobras merupakan anjing kampung yang lapar, yang harus mencari makan sendiri ke mana-mana termasuk di tempat sampah."[3]

Cerita kemudian berbalik. Anjing gemuk terancam mati dan harus belajar mencari makanan dari anjing kampung yang biasa hidup mandiri.

Keberuntungan ONGC seakan habis ketika Subir Raha diberhentikan pada tahun 2006. Latar belakang penggantiannya sangat klasik. Keberhasilan ONGC membuat Pemerintah India yang didukung parlemen tergiur untuk kembali campur tangan dalam urusan operasional ONGC.

Ketika Individu *Alpha* Menjadi Beban

Kalau kita teropong ke dalam, tentu saja bukan berarti Pemex tidak memiliki individu *alpha*. Dilihat dari jumlahnya, Pemex seharusnya memiliki individu *alpha* tiga kali lipat lebih banyak bila dibandingkan Petrobras.

Masalahnya pengelolaan sumber daya manusia bukanlah matematika, di mana semua dapat diukur secara pasti berdasarkan angka-angka. Seperti layaknya pemimpin yang tidak sempurna, individu *alpha* juga memiliki kelemahan, terutama apabila kita salah membentuk mereka. Seperti yang diucapkan oleh Richard Farson, "Kekuatan dapat menjadi kelemahan terutama ketika kita salah mengelola kekuatan tersebut."

Artinya, semakin unggul DNA individu *alpha*, semakin besar kemungkinan kerusakan yang ditimbulkan apabila kita salah mengelolanya.

Contoh lain yang lebih konkret terlihat di ONGC. *Powerhouse* BUMN migas asal India, yang sebelumnya berkinerja positif ini akhirnya terpuruk karena kontribusi individu alpha berbalik arah.

Ketika Individu *Alpha* ONGC Menjadi Beban

Oil and Natural Gas Corporation (ONGC) adalah *powerhouse* BUMN migas asal India yang mayoritas sahamnya dikuasai pemerintah (sebesar 81,4 %). Nama ONGC sendiri baru diperkenalkan pada tahun 2001 setelah dilakukannya privatisasi. Sebelumnya, ONGC dikenal sebagai Komisi Minyak dan Gas (seperti BP Migas di Indonesia), sebuah organisasi nirlaba di bawah kendali Pemerintah secara langsung.

Setelah diprivatisasi, ONGC memiliki kinerja yang baik. Puncaknya terjadi pada tahun 2005, ONGC memiliki aset sebesar US$19,81 miliar dengan jumlah perolehan laba sebesar US$2,16 miliar. Nilai ONGC ketika itu ditaksir sebesar US$27,86 miliar.

Namun sebenarnya keberuntungan ONGC bukanlah dicapai melalui privatisasi, melainkan dari gerakan perubahan yang dilakukan oleh CEO-nya (2001-2006) yang bernama Subir Raha. Ia membuat berbagai gebrakan sehingga ONGC mampu menjadi rumah yang cocok bagi individu alpha yang sudah bernaung di dalamnya. Sistem jenjang karier yang dahulu berbasiskan loyalitas dan senioritas, diubah Raha menjadi berbasiskan kinerja dan meritokrasi. Individu-individu yang dicurigai sebagai titipan partai politik atau tokoh-tokoh senior dibersihkannya (di India perilaku seperti ini sangat kental). Terobosan lain yang cukup berani adalah menciptakan sistem *reward & punishment* berdasarkan ukuran prestasi, meskipun secara hukum Pemerintah India memiliki undang-undang yang menyeragamkan standar gaji berdasarkan golongan di sektor pemerintah, termasuk di BUMN.

Berbagai perubahan ini berhasil mendorong para individu *alpha* ONGC untuk kembali mengukir prestasi. ONGC Videsh Limited (OVL), anak perusahaan ONGC, misalnya. Bila sebelumnya *adem-ayem* dan menjadi jago kandang, OVL kemudian berubah menjadi sangat agresif mencari peluang-peluang migas di luar negeri. Pada tahun 2005, OVL sudah memiliki portofolio eksplorasi di 25 ladang minyak yang tersebar di 25 negara.

Keberuntungan ONGC seakan habis ketika Subir Raha diberhentikan pada tahun 2006. Latar belakang penggantiannya sangat klasik. Keberhasilan ONGC membuat Pemerintah India yang didukung parlemen tergiur untuk kembali campur tangan dalam urusan operasional ONGC.

Pada bulan September 2005, Menteri Pertambangan India ketika itu, Mani Shankar Aiyar, meminta Raha untuk memberikan tambahan kursi Direktur bagi wakil-wakil langsung dari Pemerintah. Aiyar juga meminta agar otonomi ONGC dikembalikan seperti zaman dahulu, mengikuti pola dan prosedur ala birokrat. Raha menolak, tapi apa daya, politik dan kekuasaan negara lebih kuat daripada kehendaknya. Kepergian Raha membuat ONGC dengan cepat kembali seperti dahulu.

Keadaan ini membuat sebagian individu *alpha* tidak lagi melihat ONGC sebagai tempat ideal untuk berkarya. ONGC dilanda *brain-drain*. Individu *alpha*-nya memutuskan pindah ke kompetitor. Sebagian lagi diam termangu merusak bakat dan potensi DNA-nya sendiri. Nasibnya benar-benar tidak jauh berbeda dari PT Dirgantara (dulu IPTN) dewasa ini.

ONGC akhirnya bagaikan putaran roda yang berpusar menuju dasar laut. Pada bulan Mei tahun 2006, seorang pejabat tinggi India mengumumkan kerugian yang ditanggung ONGC sebesar US$51 juta per hari!

Cerita mengenai ONGC sedikitnya dapat membawa dua perenungan penting bagi kita semua. Pertama, campur tangan yang berlebihan terhadap operasional *powerhouse* dari Pemerintah dan Parlemen dapat membawa dampak sangat buruk. Kedua, jangan memperlakukan individu *alpha powerhouse* tanpa pengetahuan yang memadai.

Sumber: Diolah dari berbagai sumber.[4]

RICE, Metode Menggemburkan DNA Individu *Alpha*

Pada tahun 1997, Robert Shapiro, CEO Monsanto, *powerhouse* produk pertanian dunia, bicara kepada para eksekutifnya di sebuah kesempatan, "Sepanjang saya bekerja dengan orang lain, saya sering bertemu beberapa individu unggulan. Tetapi apabila Anda menggabungkan lima saja individu unggulan ini untuk bekerja sama, jarang sekali Anda akan memperoleh hasil kolektif. Satu ditambah satu ditambah satu ditambah satu ditambah satu tidak dengan sendirinya berubah menjadi lima. Bahkan, Anda mungkin hanya memperoleh dua setengah atau tiga, kalau Anda beruntung."

Dalam istilah manajemen, hasil kolektif yang demikian disebut *dysergy*, yaitu lawan dari *synergy*. Kurang maksimalnya kontribusi dari individu *alpha* seperti yang dialami Monsanto, juga disadari di Pertamina. Ari H Soemarno, mengakui bahwa Pertamina sebenarnya memiliki banyak individu *alpha*. Ari H. Soemarno mencontohkan bagaimana para mantan tenaga ahli Pertamina mampu menjadi *trainer* di Statoil, *powerhouse* migas dunia dari Norwegia. Demikian juga dengan tenaga ahli LNG Pertamina yang terbukti unggul ketika bekerja sama dengan Exxon dalam kilang LNG di Arun. Masalahnya, kata Ari H. Soemarno, setelah kembali ke Pertamina, para individu *alpha* ini mengalami "keterkejutan-keterkejutan" sehingga potensi DNA yang dimilikinya meredup.

Kekhawatiran yang sama juga diucapkan oleh A. Faisal. Katanya, *"Dahulu rajin tidak rajin sama saja karena semua biaya yang dikeluarkan perusahaan pasti diganti oleh pemerintah. Pegawai Pertamina pada dasarnya banyak yang unggul, tapi kemudian meredup akibat kondisi seperti itu. Kalau pegawai dininabobokan terus-menerus seperti ini, mau jadi apa Pertamina ini?"* Tidak mengherankan apabila metode pengembangan individu *alpha* menjadi prioritas dalam perubahan di Pertamina.

Kami sendiri menyebut metode pengembangan ideal bagi individu *alpha* sebagai RICE, yang merupakan akronim dari *resources, integration, cultural change*, dan *environment*.

Resources berarti perekrutan sumber daya manusia berbasis individu *alpha*. Di era *war of talent* seperti sekarang, individu *alpha* tidak lagi dapat diperoleh begitu saja. Setiap *powerhouse* harus berkompetisi dengan *powerhouse* lain untuk mendapatkan individu *alpha* sesuai kebutuhannya.

Integration berarti mengintegrasikan individu *alpha* ke dalam sebuah sistem, prosedur, nilai-nilai dan langkah-langkah perubahan yang sedang terjadi dalam *powerhouse*. Ingat, individu *alpha* merupakan esensi dari kepemimpinan masa depan, dan sesuai dengan sifat pengembangan kepemimpinan, mereka tidak terlahir begitu saja, melainkan harus di-*cloning* dan dibentuk.

Cultural change berarti menciptakan budaya korporat yang sesuai sehingga *powerhouse* dapat menjadi rumah yang ideal

Cerita mengenai ONGC sedikitnya dapat membawa dua perenungan penting bagi kita semua. Pertama, campur tangan yang berlebihan terhadap operasional *powerhouse* dari Pemerintah dan Parlemen dapat membawa dampak sangat buruk. Kedua, jangan memperlakukan individu *alpha powerhouse* tanpa pengetahuan yang memadai.

bagi individu *alpha* untuk berkarya dan menjadi agen-agen perubahan.

"*Cultural change* tidak bisa dilakukan sebatas pada perubahan hal-hal yang kasat mata saja (seperti logo) atau nilai-nilai, melainkan juga perubahan pola pikir dari satu periode ke periode berikutnya. Di Pertamina, perubahan budaya I tahun 2007 telah mulai mengkristal. Tanpa adanya perubahan, kita terancam mati karena terdapat perbedaan tegas antara masa lalu dan masa kini. Masa lalu kita adalah monopoli, sedangkan masa kini semuanya bermuara pada persaingan. Budaya korporat sudah harus berubah," tegas Soemarsono, direktur SDM Pertamina.[5]

Individu *alpha* tidak hanya butuh *reward*, tantangan serta budaya yang sesuai, melainkan lingkungan kerja sebagai lahan subur bagi otak dan mental mereka.

Environment berarti menciptakan lingkungan kerja yang ideal bagi individu *alpha*. Lingkungan kerja sering kali dianggap sebagai sesuatu yang remeh, atau hanya dianggap sebagai perbaikan fisik (furnitur, cat tembok) saja.

Bagi yang berpikiran demikian patutlah berhati-hati. Individu *alpha* tidak hanya butuh *reward*, tantangan serta budaya yang sesuai, melainkan lingkungan kerja sebagai lahan subur bagi otak dan mental mereka.

"Para manajer baru Pertamina dari eksternal sering kali membawa contoh positif. Dari hal-hal yang kasat mata misalnya, mereka selalu datang rapat tepat waktu. Otomatis teman-teman sejawat dan bawahannya yang sudah terbiasa terlambat ikut tepat waktu. Belum lagi metode dan hasil kinerjanya. Singkatnya, banyak yang dapat kita pelajari bersama-sama."

Di ExxonMobil, misalnya. Individu *alpha* yang berprestasi diperbolehkan untuk "beristirahat" sampai jangka waktu 5 tahun. Alasannya, tidak lain dan tidak bukan untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis bagi individu *alpha*.[6] Hal serupa juga banyak ditemui di kampus-kampus terkenal di dunia yang memberikan kesempatan pada para instrukturnya mengambil *sabatical leaving* (cuti panjang). Selama waktu itu mereka bisa belajar kembali atau melakukan riset dengan kampus-kampus lain atau perusahaan-perusahaan di seluruh dunia. Di Shell Malaysia, setiap orang pegawai baru-baru ini menerima *ipod shuffle*.[7] Nilainya kecil tetapi semua ini penting agar individu *alpha* dapat bekerja produktif dan merasa dihargai untuk terus berkembang.

Di Shell Malaysia, setiap orang pegawai baru-baru ini menerima *ipod shuffle*.
Nilainya kecil tetapi semua ini penting agar individu *alpha* dapat bekerja produktif dan merasa dihargai untuk terus berkembang.

Sampai di sini, tentu masih menggantung dalam benak kita mengenai implementasi RICE dalam kehidupan bisnis sehari-hari. Mari kita mulai bahas satu per satu komponen-komponen di dalam RICE.

Resources, Menciptakan *New Powerhouse* Berbasis *Open System*

Hukum Paretto menyiratkan bahwa setiap *powerhouse* memerlukan sedikitnya 20% individu yang mempunyai kualitas DNA *alpha*. Kuncinya terletak pada metode rekrutmen. Di Pertamina, ketika masih menjadi *old powerhouse*, rekrutmen hanya dibuka di bagian paling bawah untuk merebut *fresh graduates*, dengan kata lain Pertamina menganut *closed system*. Sistem rekrutmen yang paling populer adalah sistem Bimbingan Profesi Sarjana (BPS) untuk tingkat pendidikan S1 yang baru lulus. Ini merupakan level karier paling bawah untuk calon generasi pemimpin Pertamina masa depan.

Di samping BPS, Pertamina juga membuka lowongan bagi tenaga kerja level operator, yang mengambil orang-orang berlatar pendidikan SLA dan D3. Sama seperti BPS, lowongan ini hanya terbuka bagi lavel karier paling bawah.

Masalahnya, sekarang adalah kompetisi bukan terbatas pada pasar hasil produksi saja, melainkan juga pada pasar individu *alpha*. Akibatnya, kompetitor pun mulai rajin "membajak" individu *alpha* milik Pertamina.

Pembajakan itu dapat datang dari *powerhouse* migas global yang mungkin saja tidak memiliki kantor atau operasi sama sekali di Indonesia. Lihatlah iklan-iklan lowongan kerja pada setiap hari Minggu di sebuah surat kabar nasional. Sering kali muncul iklan lowongan pekerjaan dalam ukuran besar dari Qatar Petroleum, Saudi, Iran, atau negara-negara lain untuk menggoda individu *alpha* migas Indonesia.

Pertamina tidak boleh kalah sigap menghadapi serangan-serangan ini. Dengan kata lain, Pertamina harus lebih lentur. Sejak tahun 2006, Pertamina sudah membuka jendela-jendelanya sehingga rekrutmen untuk level jabatan menengah sudah memungkinkan. Atau dengan kata lain, *closed system* sudah bergeser menjadi *open system*, di mana rekrutmen sekarang bersifat terbuka bagi orang luar untuk menduduki jabatan level menengah di Pertamina selama kualifikasi dan kompetensinya dibutuhkan.

Kun Kurnely, mantan CEO Pertamina EP menuturkan, "Pertamina EP itu sangat potensial dengan berbagai proyek eksplorasi yang akan dijalankan.

Kami mendatangi kantong-kantong di mana banyak orang Indonesia yang bekerja pada perusahaan migas di luar negri. Kami datangi dan kami tawarkan untuk kembali ke Jakarta dan bekerja di Pertamina. Sebagian dari mereka ternyata berminat.

Masalahnya, setelah kami lakukan audit SDM, ternyata Pertamina EP mengalami kekurangan 800 tenaga ahli unggulan, mulai dari pengeboran, *reservoir*, *drilling*, *electrical*, sampai tenaga-tenaga *mechanical*. Syukurnya, kita sudah berubah. Tradisi yang selama ini hanya melakukan rekrutmen internal atau pada level paling bawah sudah mulai berkurang. Pertamina EP sudah mulai mencari bakat-bakat dari luar untuk mengisi kekosongan ini. Baik untuk untuk di level tengah maupun di atas. Kami mendatangi kantong-kantong di mana banyak orang Indonesia yang bekerja pada perusahaan migas di luar negeri. Kami datangi dan kami tawarkan untuk kembali ke Jakarta dan bekerja di Pertamina. Sebagian dari mereka ternyata berminat."[8]

Manfaat dan Mudarat dari *Open System*

Memang hasil dari proses rekrutmen yang menggunakan *open system* belum terlihat spektakuler. Pertamina pusat sampai buku ini ditulis baru berhasil menarik tiga orang dari luar untuk mengisi posisi pada level manajemen menengah. Di Pertamina EP, meskipun kebutuhannya sangat besar, baru belasan orang individu *alpha* yang diterima.

Open system *adalah pertaruhan besar bagi sebuah* powerhouse.

Bila tidak berhati-hati, manfaat yang diidam-idamkan dapat berubah menjadi mudarat. Di satu sisi, sistem ini dapat membawa penyegaran berupa ide, metode, sikap, nilai atau bisnis baru.

Namun di sisi lain, ada tiga ancaman, yaitu: (i) penurunan kinerja individu *alpha* setelah bergabung; (ii) penurunan kinerja secara kolektif; dan (iii) penurunan nilai perusahaan.

Penurunan kinerja individu alpha mungkin terjadi karena setiap orang akan melewati proses belajar terhadap tempat barunya. *Learning curve* bervariasi dari

satu individu ke individu lainnya. Apabila terlalu panjang, mereka tidak bisa berkontribusi seperti yang diberikan di tempat dahulu.

Penurunan kinerja secara kolektif mungkin terjadi apabila ada "ketidakadilan" yang dirasakan para individu *alpha* internal yang sudah lebih dulu berada di sana. Mereka akan berpikir percuma saja berkontribusi maksimal apabila karier mereka ternyata diambil oleh "orang lain".

Penurunan nilai perusahaan terutama bisa dilihat pada perusahaan-perusahaan yang sudah *go public*. Investor bisa membaca penarikan individu *alpha* dari luar perusahaan, secara besar-besaran, menunjukkan gagalnya proses *cloning* internal.

Sekarang bagaimana dengan situasi di Pertamina? Apakah individu-individu *alpha* dari eksternal membawa manfaat atau mudarat? Mungkin karena jumlahnya masih sangat sedikit, para individu *alpha* eksternal dinilai lebih membawa manfaat daripada mudarat. Seperti yang dituturkan oleh Rukmi, Deputi Direktur Pengembangan SDM dan Organisasi Pertamina, *"Para manajer baru Pertamina dari eksternal sering kali membawa contoh positif. Dari hal-hal yang kasat mata misalnya, mereka selalu datang rapat tepat waktu. Otomatis teman-teman sejawat dan bawahannya yang sudah terbiasa terlambat ikut tepat waktu. Belum lagi metode dan hasil kinerjanya. Singkatnya, banyak yang dapat kita pelajari bersama-sama."*[9]

Integration, Menciptakan *New Powerhouse* Beradaptasi

Perubahan membutuhkan integrasi baru pada pengelolaan sumber daya manusia. Artinya, individu *alpha*, hasil godokan internal maupun dari eksternal, juga harus beradaptasi dengan perubahan yang tengah terjadi.

Integrasi di Pertamina dapat dibagi menjadi empat jenis, yaitu: (i) integrasi dengan kebutuhan kompetensi; (ii) integrasi dengan pengukuran kinerja yang objektif; (iii) integrasi dengan standar *reward and punishment* internasional; dan (iv) integrasi dengan jenjang karier berbasis profesionalisme.

Setelah kami lakukan audit SDM, ternyata Pertamina EP mengalami kekurangan 800 tenaga ahli unggulan, mulai dari pengeboran, reservoir, *drilling*, *electrical*, sampai tenaga-tenaga *mechanical*.

Penurunan kinerja individu *alpha* mungkin terjadi karena setiap orang akan melewati proses belajar terhadap tempat barunya. *Learning curve* bervariasi dari satu individu ke individu lainnya. Apabila terlalu panjang, mereka tidak bisa berkontribusi seperti yang diberikan di tempat dahulu.

Kita sudah meninggalkan PGPS," katanya setengah berseloroh. PGPS adalah kependekan dari "Pintar Goblok Pendapatan Sama".

Pertamina lalu mengubahnya menjadi sistem yang berbasis pada profesionalisme. Perubahan ini sendiri mulai memerhatikan individu *alpha* yang bersifat spesialis seperti operator panel kilang tadi. Maka, walaupun jabatannya bukan kepala divisi, spesialis itu bisa saja menduduki golongan kepangkatan yang lebih tinggi. Tentu saja perubahan ini tidak otomatis.

Integrasi dengan kebutuhan kompetensi

Saat direkrut dulu memang sebagian besar karyawan Pertamina tidak dirancang untuk mengisi formasi perusahaan kelas dunia. Maka, sekarang, mau tidak mau harus dibenahi habis-habisan agar kualifikasinya lebih cocok.

Berbeda dari cara yang ditempuh perusahaan-perusahaan swasta, Pertamina memilih jalan yang lebih *soft*, dengan tidak memecat atau mengganti karyawan dengan yang baru 100%.

Format yang dipilih adalah pembenahan tanpa gejolak, yaitu melalui jalur alamiah. Toh, jumlah yang pensiun setiap tahun sangat besar. Akibatnya hingga 2008 jumlah karyawan terus menyusut, namun kualitasnya mulai meningkat. Pekerja dengan pendidikan SD-SLTP pada tahun 2008 akan menjadi nol persen. Artinya, begitu pekerja dengan pendidikan SD-SLTP pensiun, perusahaan tidak lagi merekrut SDM dengan latar belakang pendidikan tersebut. Sedangkan, jumlah karyawan berlatarbelakang pendidikan SLTA masih cukup besar, yaitu berada pada angka 59%. Mereka diperlukan sebagai tenaga operator lapangan.

Integrasi dengan pengukuran kinerja yang objektif

Pada tanggal 16 Mei 2007, Direktur dan beberapa Kepala Divisi telah menandatangani kesepakatan kinerja dengan Direktur Utama. Sejak saat itu, sistem pengukuran kinerja birokrat ala Pertamina lama mulai ditanggalkan. Pertamina mulai memakai pengukuran modern yang akan dikaitkan dengan *reward & punishment*.

Wakil Dirut Iin Arifin Takhyan menegaskan, "Kinerja harus diukur dan akuntabel. Kita sudah meninggalkan PGPS," katanya setengah berseloroh. PGPS adalah kependekan dari "Pintar Goblok Pendapatan Sama."[10]

Integrasi dengan *reward* and *punishment*

Ucapan Iin itu terkait dengan integrasi yang berikutnya, yaitu *reward and punishment*. Dengan mengacu pada manajemen kinerja yang terukur, tiap orang menjadi akuntabel. Yang kerjanya baik mendapatkan *reward* yang berbeda dari orang yang kerjanya kurang baik. Tapi ini merupakan isu yang pelik di Pertamina. Kondisi

reward yang standar dan rendah selama bertahun-tahun telah menjadi penyebab mengapa banyak individu *alpha* dibajak kompetitor, dan mengapa jumlah individu *alpha* yang dapat ditarik ke dalam sangat sedikit. Seperti yang diucapkan oleh Rukmi, "Dibandingkan dengan *powerhouse* migas dunia *reward* di Pertamina masih setengahnya."

Demikian juga hanya dengan *punishment*. Budaya Indonesia cenderung tidak tega untuk melaksanakan *punishment*. Tengoklah buku-buku panduan ketenagakerjaan. Kata-kata *punishment* atau hukuman sulit sekali ditemui. Kata ini sudah diganti menjadi *recognition* atau "pembinaan".

Integrasi dengan jenjang karier berbasis profesionalisme

Dulu, jenjang karier di Pertamina mirip dengan sistem birokrasi ala Pemerintah. Kenaikan pangkat berlaku otomatis berdasarkan pola senioritas.

Di era persaingan, sistem ini telah mempersulit Pertamina sendiri. Di kilang, tenaga operator memiliki jenjang karier sampai golongan 10. Ketika pekerja tersebut naik ke golongan sembilan, secara otomatis ia tidak bisa lagi menjadi operator. Dia otomatis akan menjadi pengawas. Akan menjadi masalah bila pekerja ini sudah tidak bisa mengembangkan keahliannya lagi. Kalau penggantinya ternyata sama kompetensinya, masalahnya pun selesai. Tetapi apabila sebaliknya, Pertamina akan rugi sendiri karena kehilangan tenaga ahli akibat sistem jenjang karier yang diciptakannya sendiri.

Pertamina lalu mengubahnya menjadi sistem yang berbasis pada profesionalisme. Perubahan ini sendiri mulai memerhatikan individu *alpha* yang bersifat spesialis seperti operator panel kilang tadi. Maka, walaupun jabatannya bukan kepala divisi, spesialis itu bisa saja menduduki golongan kepangkatan yang lebih tinggi. Tentu saja perubahan ini tidak otomatis. Seperti yang dikatakan oleh Herman Bastari, "Seorang spesialis di Pertamina harus lulus sertifikasi dengan standar internasional. Karena bagaimanapun juga, mimpi Pertamina adalah menjadi *the world class company*."

Cultural Change

Budaya perusahaan merupakan sesuatu yang esensial apabila Pertamina ingin menjadi *new powerhouse*. Sebagai langkah awal dalam *breakthrough* ini, Pertamina melakukan survei *Organizational Performance Profile* (OPP) lintas direktorat. Hasil

survei dianalisis lebih lanjut oleh Forum Fakta, dan *mirror discussion* bersama Direksi. Selain itu, sistem penyiapan kepemimpinan atau *cloning* DNA pemimpin *powerhouse* (lihat bab 9 dan bab 10), juga dimasukkan dalam program perubahan budaya.

Pada saat ini, Pertamina sudah menyiapkan sekitar 100 orang calon pemimpin masa depannya. Pada tahun 2008, Pertamina akan mempromosikan mereka menuju jenjang yang lebih tinggi.

Memutus Budaya Birokratis dan Korupsi ENI

Pada era tahun 1950-1960-an, di bawah pimpinan Enrico Mattei, ENI mengalami kejayaan. Ia tidak hanya berhasil melakukan transformasi ENI dari sebuah perusahaan lokal, melainkan juga mampu menjadi penantang serius *The Seven Sisters*.

Pada tahun 1970-an, selepas kematian Enrico Mattei, ENI masih tampak *adem-ayem*. Individu-individu *alpha* dari zaman Mattei masih bisa mempertahankan kinerja ENI.

Pada tahun 1980-an ENI mulai terpuruk. Mungkin, masalahnya juga berawal dari Mattei sendiri. Di satu sisi, ia meninggalkan *legacy*, tetapi di sisi lain, ia menciptakan budaya birokratis, penuh sogok menyogok, dan *vested interest*. Budaya ini tumbuh subur dalam latar belakang perilaku orang Italia yang cenderung permisif terhadap persekongkolan dan KKN. Individu *alpha* didikan Mattei kemudian berubah dari profesional yang unggul menjadi baron yang rakus.

Puncak keterpurukan ENI terjadi pada tahun 1992, harga minyak jatuh menyentuh angka US$ 10. ENI menjadi raksasa yang limbung. Ia tidak hanya menanggung 135.000 orang karyawan, tetapi juga ratusan anak perusahaan, mulai dari surat kabar sampai ke industri semen. Semuanya menggerogoti laba ENI.

Pemerintah Italia segera bergerak. Pada tahun 1992, ENI diberi CEO baru. Namanya, Franco Bernabe, seorang individu *alpha* yang sebelumnya menjabat sebagai Financial Controller. Ia ditugaskan melakukan perubahan untuk mengembalikan ENI sebagai *powerhouse* kelas dunia.

Sebagai *change leader*, hari-hari pertama Bernabe tidaklah mudah. Ia diserang oleh kelompok-kelompok *status quo*.[11] Parlemen, mengingatkannya untuk memegang kuat misi ENI sebagai penjamin pasokan BBM dan penyedia lapangan pekerjaan. Di balik petuah tersebut, Parlemen Italia juga sudah pasang kuda-kuda jika sewaktu-waktu *vested interest*-nya dalam ENI terganggu.

Bernabe sendiri mengakui awal masa jabatannya merupakan hari-hari yang sulit. Katanya, "Ketika itu merupakan masa yang sangat berat. Mungkin yang paling buruk adalah ketika saya dituduh menerima suap. Itu benar-benar hampir menghancurkan hidup saya. Bayangkan, tuduhan itu muncul di televisi pada suatu malam ketika anak-anak saya sedang melihatnya, dan mereka *shock*. Saya mengalami depresi karena tuduhan itu sangat kasar. Satu hal yang saya jaga di dalam hidup adalah integritas, tapi di salah satu *channel* televisi saya lihat penyiarnya berkata, 'Bernabe menerima suap sebesar US$ 5 juta.

Saya pergi keluar rumah, dan saya mencoba menenangkan diri. Saya tidak tahu bagaimana bereaksi terhadap tuduhan itu. Ketika saya kembali ke rumah, saya berkata terhadap diri saya, serangan dan

tuduhan seperti ini harus menjadi dasar untuk membuat perubahan, dan saya akan membuat perubahan lebih keras daripada sebelumnya. Bila mereka berpikir saya akan pergi, mereka salah. Sebelum saya selesai, semua resistensi akan saya bereskan, terutama mereka yang berpikir bahwa ENI dapat dikendalikan melalui politik, gosip, dan kebohongan."

Bernabe kemudian membuktikan ucapannya. Sebagai individu *alpha*, ia tetap tegas dan kukuh pada visi perubahan budaya di ENI, seperti yang diucapkannya. "Saya sangat fokus dan persisten. Saya akan menyelesaikan apa yang saya mulai. Ini masalah bertahan hidup bagi ENI. Saya muak dengan campur tangan politik. Hal ini akan menghancurkan ENI dan pada akhirnya akan menghancurkan Italia. Saya mewarisi tradisi ENI yang memiliki budaya *entrepreneur*, yang jauh dari campur tangan politik, *clean*, dan *market driven*."

Ada tiga hal yang dilakukan oleh Bernabe untuk mengubah budaya ENI, yaitu: (i) memeriksa kembali sumber daya manusia yang ada; (ii) memperbaiki dan mengintegrasikan proses bisnis sesuai dengan budaya baru; (iii) komunikasi; dan (iv) mencari dukungan publik pada saat transformasi berlangsung setengah jalan.

Ia mengganti 250 orang pejabatnya. Menurut Bernabe, ini merupakan masalah moral. "Sekitar 85% pegawai ENI yang jujur dan sederhana harus menanggung perilaku buruk sekitar 15% oknum," katanya lebih lanjut.

Seperti yang terjadi di Pertamina, Bernabe tetap mengandalkan *change agents*-nya dari kalangan internal ENI sendiri. Katanya, "Saya percaya bahwa ENI memiliki banyak bakat (individu *alpha*) yang tinggal dibimbing, diberikan alat, dan jabatan yang tepat untuk sukses. Saya ingin mereka menjadi profesional yang natural, bukan menjadi pemimpin karena campur tangan politik. Ini memang tidak mudah. Salah satu yang paling sulit adalah menemukan bakat dengan integritas yang tinggi.

Yang kita butuhkan adalah orang yang dapat bertempur. Anda tahu perang untuk mentransformasikan ENI menjadi entitas bisnis murni tidak akan pernah selesai karena perubahan budaya berlangsung terus-menerus."

Proses perbaikan dan integrasi bisnis dilakukan melalui serangkaian *review* pada setiap prosedur, manual, dan sistem bisnis ENI. Lemak-lemak birokrasi dipangkas sehingga ENI menjadi lebih efisien. Demikian juga dengan portofolio anak perusahaan. Bernabe menjual 200 dari 335 anak perusahaan ENI yang dianggap tidak sesuai dengan *core* bisnisnya. Di antaranya merupakan *high profile company* seperti Nuovo Pignone, perusahaan gas *turbine* dan *compressor*, yang dijual kepada GE.

Sama seperti Direksi Pertamina pascatransformasi 2006, Bernabe dan direksinya juga berkeliling dan berbicara dari hati ke hati pada setiap unit-unit yang dikunjunginya. Ia hadir untuk menjelaskan visi perubahan dengan kata-kata seperti ini:

"Krisis ENI berawal dari sistem yang mendikte untuk melayani dua tuan, yaitu kekuasaan politik dan keuntungan. Sistem lama yang paternalistis berbasis pada konsensus politik telah membuat degradasi dalam profesionalisme, meritoktasi,

Pada tahun 1980-an ENI mulai terpuruk. Mungkin, masalahnya juga berawal dari Mattei sendiri. Di satu sisi, ia meninggalkan *legacy*, tetapi di sisi lain, ia menciptakan budaya birokratis, penuh sogok menyogok, dan *vested interest*. Budaya ini tumbuh subur dalam latar belakang perilaku orang Italia yang cenderung permisif terhadap persekongkolan dan KKN. Individu *alpha* didikan Mattei kemudian berubah dari profesional yang unggul menjadi baron yang rakus.

pengalaman, dan hasil. Perubahan menyakitkan, tetapi ENI akan menjadi ujung tombak perubahan dan modernisasi negara kita. ENI adalah institusi terpenting di Italia dalam 40 tahun terakhir ini. Perubahannya akan menjadi perubahan terbesar Italia modern."

Berkat kerja keras dan keberaniannya, Bernabe dijuluki sebagai pahlawan perubahan di Italia. Dukungan itu mencerminkan dukungan publik untuk menghadapi kalangan *status quo*.

Sepanjang proses itu berlangsung bukan berarti pihak-pihak yang resisten berdiam diri. Banyak kalangan internal ENI yang melakukan "kasak-kusuk politik" dan mengirim surat kaleng ke mana-mana. Hasilnya cukup parah. Bernabe sempat dipermalukan pada tahun 1994, melalui penempatan CEO kembar, di mana yang satu merupakan wakil langsung dari Pemerintah.

Bernabe melawan melalui media massa. Upayanya mendapat simpati dari publik. Perdana Menteri Baru pada tahun 1994, Giuliano Amato, mendukung Bernabe 100%. Sejak itu, resistensi dan berbagai perlawanan padam dengan sendirinya. Bernabe kembali bekerja dan mentransformasi ENI.

Hasil besar perubahan yang diciptakan oleh Bernabe sendiri baru dapat terlihat pada tahun 1998. ENI telah kembali menjadi *powerhouse* kelas dunia.

Pelajaran yang dapat dipetik dari ENI adalah: (i) Selama BUMN memiliki budaya dan pengelolaan yang profesional, kinerjanya tidak akan kalah dengan *powerhouse* swasta kelas dunia lainnya; (ii) perubahan memerlukan dan harus digerakkan oleh individu-individu *alpha*; (iii) diperlukan budaya profesionalisme agar individu *alpha* dapat berkontribusi secara maksimal; (iv) campur tangan politik secara berlebihan dapat merusak *powerhouse* baik dalam jangka menengah maupun jangka panjang; dan (v) sebaliknya, diperlukan perlindungan politik terhadap *change leader* yang memiliki visi dan integritas tinggi terhadap perubahan.

Sepanjang proses itu berlangsung bukan berarti pihak-pihak yang resisten berdiam diri. Banyak kalangan internal ENI yang melakukan "kasak-kusuk politik" dan mengirim surat kaleng ke mana-mana. Hasilnya cukup parah. Bernabe sempat dipermalukan pada tahun 1994, melalui penempatan CEO kembar, di mana yang satu merupakan wakil langsung dari Pemerintah.

Environment, Menjadikan *New Powerhouse*

Environment (lingkungan kerja) memang memegang peranan yang penting. Meskipun sering dianggap tidak penting, lingkungan kerja merupakan salah satu kontributor bagi terciptanya individu *powerhouse* yang sehat fisik mapun mentalnya.

Bayangkan bila Anda seorang individu *alpha* dan Anda dirotasi ke unit baru yang sangat tidak bersahabat. Di mana para rekan sekerja bersikap dingin, atasan Anda meminta hal-hal yang tidak mungkin

Anda lakukan dan bahkan tidak masuk akal, atau sebagian besar rekan di unit tidak mau bekerja sama. Ego atau *pride* Anda sebagai individu *alpha* pasti terusik menghadapi lingkungan ini. Anda kemudian berpikir bahwa semua dapat Anda kerjakan sendiri, apalagi bila Anda memiliki sejarah sukses di masa-masa lalu.

Pada akhirnya kerugian terjadi tidak hanya pada diri Anda saja, melainkan juga pada perusahaan tempat Anda bekerja. Alih-alih terjadi perubahan, yang terjadi mungkin lebih buruk lagi.

Semua akhirnya bermuara kembali kepada organisasi. Betul, organisasi *old powerhouse* yang terjangkiti "penyakit setengah baya" akan sulit melakukan regenerasi.

Ilustrasi ini menunjukkan betapa pentingnya suasana kerja yang kondusif bagi seorang individu *alpha*. Ini juga merupakan prasyarat bagi *old powerhouse* untuk menjadi *new powerhouse*.

Organization Matters!

Lingkungan kerja sendiri cukup sulit untuk digambarkan secara kasat mata. Pada umumnya suasana kerja bersifat abstrak, dan baru bisa dipahami setelah kita mengalaminya sendiri.

Meskipun demikian, terdapat beberapa tanda penting yang tidak boleh dilupakan. Kebanyakan *Old powerhouse* tidak memiliki suasana kerja yang mendukung pengembangan kreativitas individu *alpha* generasi baru. Di Pertamina rata-rata usia pekerja adalah 49 tahun (2007), kalau regenerasi berjalan lamban, maka individu *alpha* generasi masa depan akan sulit bekerja. *Gap*-nya terlalu jauh.

Semua akhirnya bermuara kembali kepada organisasi. Betul, organisasi *old powerhouse* yang terjangkiti "penyakit setengah baya" akan sulit melakukan regenerasi.

Namanya saja penyakit, tentu saja penuh penderitaan. Tidak seperti puber kedua yang biasa dialami oleh orang setengah baya, penyakit ini tidak hanya mengancam pergerakan dan penyelesaian perubahan, tetapi juga kehidupan *powerhouse* itu sendiri.

Jadi untuk menuntaskan perubahan dari *old* menjadi *new powerhouse*, Pertamina harus menyentuh DNA organisasinya. Kita akan membahas dalam bab berikutnya.

12

DUA BELAS

DNA Organisasi

Powerhouse

Ibarat manusia, kondisi Pertamina sebelum transformasi 2006 seperti orang yang sedang sakit. "Pertamina ini gemuk, banyak kolesterolnya, semua penyakit berbahaya berpotensi ada di dalam organisasinya," kata seorang *change agent* Pertamina.[1]

"*Maka sangat mengherankan, bila pemimpin-pemimpin negara berani membuka pasar migas domestik sebebas-bebasnya. Memang, Pertamina bisa bereaksi, tetapi pasti tidak efektif karena organisasi sedang dalam taraf penyembuhan. Semua harus tahu bahwa yang kita lawan juga bukan main-main. Shell, Petronas, dan sebentar lagi BP dan Esso. Mereka sangat kuat, profesional, dan jaringannya luas. Kalau mereka melakukan* dumping *ke pasar dalam waktu satu bulan saja, Pertamina mungkin dapat* collapse *dan bangkrut,*" ujar seorang petinggi Pertamina.

Posisi monopoli yang diperoleh Pertamina melalui UU No. 8 1971 telah membentuk rancang bangun organisasi dari perilaku pegawai-pegawai Pertamina yang sudah tidak cocok lagi dengan tuntutan hari ini.

Potret Setengah Baya Industri LNG Indonesia

Pada tanggal 25 Maret 2006, Presiden Susilo Bambang Yudhoyono menegaskan bahwa Pemerintah berencana menghentikan ekspor gas LNG ke Korea Selatan, Taiwan, Jepang, dan negara-negara lainnya yang kontrak kerja samanya berakhir pada tahun 2009 atau 2010.

Keputusan ini diambil sebagai respons pemerintah menghadapi keluhan berbagai industri domestik terhadap pasokan gas. Industri pupuk, semen, kertas, keramik sampai ke sentra-sentra industri kecil dan menengah, semuanya meminta agar Pemerintah lebih mengutamakan alokasi LNG ke pasar domestik daripada ekspor.

Pengapalan LNG Pertamina ke-6000

Kelangkaan migas pada tahun 2006 ini telah membuat gundah hati para veteran LNG Indonesia karena dua hal. Pertama, LNG merupakan industri yang ditemukan oleh Pertamina. Semua berawal pada tahun 1960-an, saat Ibnu Sutowo melihat gas itu dibakar begitu saja untuk mengeluarkan minyak dari perut bumi. Gas tidak dapat dipasarkan karena harganya terlalu rendah dan teknologinya saat itu belum memadai. Tapi Ibnu tidak menyerah. Visi ini diwujudkan melalui pembangunan fasilitas pengolahan dan pengapalan LNG pertama di dunia yang terletak di Arun, Aceh, pada tahun 1972. Pada tahun 1977, melalui bantuan tenaga ahli dari Jepang, proyek Arun berhasil diselesaikan. Menyusul dua tahun kemudian (1979), fasilitas LNG di Bontang. Kedua proyek inilah yang kemudian menjadi tulang punggung industri LNG Indonesia dan telah menjadikan Pertamina sebagai eksportir LNG terbesar dunia sejak tahun 1988 sampai dengan hari ini.

Kedua dan yang paling penting, kurangnya *goodwill* dari DPR maupun pemerintah untuk merevitalisasi industri LNG, yang mulai terjangkiti penyakit organisasi setengah baya. Meski permintaannya naik terus, produksinya cenderung turun.

Disebut sebagai penyakit organisasi setengah baya karena responsnya lamban. Memang betul cadangan LNG Indonesia masih besar. Menurut catatan BP MIGAS, cadangan gas Indonesia pada tahun 2004 adalah 182,5 triliun kaki kubik (TCF), yang terdiri dari 94,78

TCF cadangan terbukti, dan 87,73 TCF potensial, yang dapat diproduksi dalam jangka waktu 84 tahun.

Tetapi, lebih dari 70% cadangan LNG Indonesia sebagian besar berada di laut dalam dan tersebar dari ujung Barat sampai Timur, dari Kepulauan Natuna hingga Papua.

Pengeboran dan pengolahan yang dilakukan di laut dalam berbeda dari pengeboran yang dilakukan di daratan. Dibutuhkan teknologi yang *up-to-date* serta biaya yang sangat besar untuk mengeksploitasi sumber daya ini.

Ini berarti Pertamina memerlukan *support* yang sangat besar dari Negara untuk mengambil manfaat dari kekayaan alam negeri ini. Harus digarisbawahi, Pertamina merupakan satu-satunya penjual yang dipercaya oleh pembeli dari Korea Selatan dan Jepang.

Momentum ini harus dimanfaatkan dengan berbagai regulasi (yang memungkinkan terjadinya transfer teknologi dan *skill*, atau kemudahan permodalan).

Semua ini seakan terlewatkan karena Indonesia masih menjadi eksportir LNG nomor 1 dunia, dengan total ekspor 29,4 juta ton pada tahun 2006. Tapi janganlah kita terlena, karena kompetitor-kompetitor yang berasal Qatar, Aljazair, Malaysia, dan Nigeria secara agresif sudah mulai memasuki pasar LNG dan merebut pelanggan-pelanggan Indonesia.

Sumber: Data Internal Pertamina 2007.

"Kemenangan ada pada 'pemain' yang melakukan kesalahan paling akhir."
Savielly Grigorievitch Tartakower

Kilang-kilang Pertamina, misalnya. Di era monopoli, kilang-kilang ini didesain untuk menjamin pasokan BBM *at any cost*. Akibatnya, produksi kilang menjadi tidak kompetitif pada era kompetisi.

Upaya membangun kilang baru juga banyak menghadapi hambatan. Harap maklum pada saat ini biaya untuk membangun sebuah kilang tidaklah kecil. Untuk membangun kilang Balongan misalnya, sekarang dibutuhkan sebesar US$7,5 miliar. Pertanyaannya, dari mana diperoleh investasi sebesar ini?

Tengoklah juga kondisi sumber daya manusia Pertamina. Sebanyak 41% dari demografinya telah berusia di atas 50 tahun,

dan 45% lainnya berusia antara 41dan 50 tahun. Ini berarti harapan masa depannya hanya bertumpu pada 14% lainnya yang masih berusia muda.

Demikian juga kalau kita teropong lebih jauh dengan melihat struktur pendidikan SDM-nya. "*Sebagian SDM Pertamina adalah lulusan SMA ke bawah. Pertamina masih harus bekerja keras meningkatkan kapasitas dan kapabilitas mereka,*" kata Ari H. Soemarno.

Lagian pula, "Mind set *dan organisasi internal Pertamina masih tidak cocok untuk bersaing, walaupun persaingan itu nyata dan sudah menunggu di depan pintu,*" jelasnya lebih lanjut.

"Dalam teori tidak ada perbedaan antara teori dan praktik. Tapi perbedaan itu nyata dalam praktiknya!"
Yogi Berra

"Saya merasa semakin keras saya bekerja, semakin banyak peruntungan yang saya dapatkan."
Thomas Jefferson

Penyakit Organisasi Setengah Baya

Saat tidak lagi mampu beradaptasi, *old powerhouse* dapat terjangkiti penyakit organisasi setengah baya. Ini adalah penyakit yang biasa ditemui pada perusahaan-perusahaan yang SDM-nya mulai menua, lampu-lampunya mulai meredup dan gerakannya melamban. Biasanya fase pertama akan terjadi di usia sekitar 45 tahun. Tapi ada juga (meski tidak selalu) yang karena DNA-nya kurang begitu bagus, datangnya jauh lebih awal.

Saat ia menyerang, kualitas sumber daya manusianya mulai kurang relevan dengan tuntutan perubahan. Infrastrukturnya juga demikian. Meskipun masih memiliki R&D yang canggih, apa yang dibuat berbeda dari apa yang diinginkan oleh konsumen. Organisasinya gemuk dengan lapisan-lapisan birokrasi yang menekan dan menghimpit pembuluh-pembuluh darahnya.

Cara termudah untuk mengendus kehadiran penyakit organisasi setengah baya adalah dengan melihat gejala-gejala penurunan prestasi. Pada tahun 2006, Interbrand, sebuah perusahaan konsultan *brand*, menyusun kontras nilai merek *powerhouse* antara tahun 2000 dan 2005. Data ini menyimpulkan bahwa beberapa *powerhouse* mulai menderita penyakit organisasi setengah baya.

Tabel 12.1 yang menarik paling banyak perhatian kita adalah Nokia, yang berasal dari Finlandia. Hampir tidak dapat dipercaya, No-

Tabel 12.1

Kontras Nilai *Brand* Beberapa *Powerhouse* (2000-2005)

Levi's	Nilai Brand 2000: 3,8	2006: 2,7	29%
DURACELL	Nilai Brand 2000: 5,9	2006: 3,6	39%
X	Nilai Brand 2000: 9,7	2006: 5,9	39%
Microsoft	Nilai Brand 2000: 70,2	2006: 56,9	19%
Ford	Nilai Brand 2000: 36	2006: 11	69%
SONY	Nilai Brand 2000: 16	2006: 11,7	27%
VW	Nilai Brand 2000: 7,8	2006: 6	23%
NOKIA Connecting People	Nilai Brand 2000: 38,5	2006: 30,1	22%
Disney	Nilai Brand 2000: 33,5	2006: 27,8	17%
Kodak	Nilai Brand 2000: 11,8	2006: 4,4	63%

Sumber: Interbrand, 2007.

kia yang dulu sangat inovatif, mulai terjangkiti penyakit organisasi setengah baya.

Itulah hidup. Apabila tidak sigap, bagaimanapun hebatnya prestasi di masa lalu, masa depannya akan menjadi persoalan. Gejala-gejala penyakit itu mulai terlihat pada bulan April tahun 2004 ketika Nokia mengumumkan bahwa pangsa pasar pada kuartal pertama tahun tersebut hanya mencapai 28,9%. Sebuah angka terendah sepanjang sejarah Nokia menjadi produsen ponsel nomor satu sejak tahun 1999. Setelah itu, dari bulan Maret sampai Agustus Nokia telah kehilangan separuh dari nilai sahamnya.

Ciri-ciri penyakit organisasi setengah baya tampak cukup jelas di Nokia. Misalnya, usia rata-rata para manajer menengah ke

"Satu-satunya cara untuk menyingkirkan godaan adalah dengan menerimanya."

Oscar Wilde

atas adalah antara akhir 40-an sampai pertengahan 50-an. Padahal 10 tahun yang lalu rata-rata usia karyawannya hanya 36 tahun.[2]

Organisasi Nokia juga menjadi gemuk dan birokratis sehingga mulai kurang sensitif terhadap selera pasar. Misalnya, Nokia gagal mengantisipasi popularitas *flip-phone* atau "*clamshell*" di pasar Asia dan sebagian besar Amerika Utara.

Nokia harus mengakui bahwa Motorola telah berhasil melakukan *turnaround* berkat ponsel *clamshell* berkode RAZR V3, yang disebut oleh para analis sebagai tanda hilangnya keunggulan desain Nokia.

Seperti di Pertamina, beruntung direksi Nokia mengakui dirinya terjangkiti penyakit organisasi setengah baya. "*Saat ini merupakan era yang sangat berbeda dalam konteks kebutuhan manajemen, keterampilan,* know-how *dan pelayanan kepada konsumen,*" kata Jorma Ollila, CEO Nokia pada tahun 2006.

DNA Organisasi *New Powerhouse*

Pandangan Ollila mengenai perubahan sungguh menarik. Katanya, "*Sulit membuat peremajaan. Lihatlah*

Jorma Jaakko Ollila

Tempat/Tgl. Lahir:
Seinäjoki, 15 Agustus 1950
Jabatan:
Non-Executive Chairman and former CEO of Nokia Corporation

Latar Belakang Pendidikan:
Level A, Atlantic College
Master of Political Science, University of Helsinki
Master of Science, London School of Economics
Master of Science, Engineering Physics, Helsinki University of Technology
Honorary Fellow, London School of Economics
Honorary Membership Institute of Electrical & Eletronics Engineers
Honorary Doctorates, University of Helsinki dan Helsinki University of Technology.

perusahaan, organisasi, keluarga, dan bentuk lain dari komunitas di mana peremajaan terjadi. Itu merupakan sebuah perubahan besar," tambah Ollila.

Ollila benar. Merevitalisasi organisasi *old powerhouse* tidaklah mudah. Meski demikian, harap diingat bahwa ongkos dari berbagai kesulitan tersebut relatif lebih kecil daripada ongkos yang harus ditanggung apabila sebuah *old powerhouse* terbelenggu dalam perilaku lawannya.

Perubahan ini dapat dipermudah dengan mengenali DNA organisasi *new powerhouse*, dan me-*recode*-nya untuk membuatnya bergerak dan menyelesaikan perubahan.

Menarik disimak catatan Charles Handy (2001) yang menyatakan bahwa DNA organisasi *new powerhouse* harus merupakan kombinasi dari hal-hal yang paradoks. Ada empat paradoks yang ia usung, yaitu: (i) besar tetapi cepat; (ii) menguntungkan tetapi bertanggung jawab; (iii) kreatif tetapi tetap efisien; dan (iv) seimbang antara eksternal dan internal.

Mari kita bahas satu per satu.

DNA Pertama: Besar Tetapi Cepat

Alfred Chandler adalah ilmuwan pertama yang meneropong perilaku dan manfaat *powerhouse*. Ketiga buku *masterpiece* karyanya, *Structure and Strategy; The Visible Hand;* dan *Scale and Scope,* menjelaskan bagaimana terbentuk dan suksesnya *powerhouse*. Chandler berkesimpulan bahwa *powerhouse* merupakan aktor utama di balik berbagai inovasi dan kesejahteraan yang terjadi dalam setiap bangsa. Hal ini, hanya dapat dicapai kalau *powerhouse* memiliki kecepatan di balik besarnya ukuran yang dimilikinya. *"Institusi bisnis modern (GE, GM dan Standard Oil) terbentuk dari adanya kecepatan beradaptasi terhadap teknologi dan kebutuhan konsumen,"* tulis Chandler dalam buku *The Visible Hand*.

Hanya kecepatan beradaptasilah yang mampu mengubah *powerhouse* menjadi kemakmuran dan kesejahteraan. Sebaliknya, *powerhouse* dapat menjadi beban bagi masyarakat bila kecepatannya meredup.

"Dalam proses suatu penyelesaian masalah, saya tidak pernah memikirkan keindahan. Tetapi setelah masalah tersebut selesai dan hasilnya tidak indah, saya tahu bahwa itu adalah suatu kesalahan."

Buckminster Fuller

Hukum Chandler tersebut masih berlaku sampai hari ini dan mungkin masih akan terus diterima di masa depan. Seperti dicatat oleh Charles Handy, besar tetapi cepat merupakan DNA pertama dari *new powerhouse*.

Ironisnya, hukum Chandler sempat dilupakan oleh *old powerhouse* pada era tahun 1970-1990-an. Mayoritas *old powerhouse* tidak hanya besar tetapi sudah berubah menjadi gemuk secara tidak proporsional. Lapisan-lapisan hierarki dan manajemen diadakan tanpa alasan strategi bisnis yang kuat, dan berakibat munculnya hierarki yang tidak perlu. Semua orang menikmatinya tanpa menyadari bahwa mereka telah berubah menjadi kurang menarik dan lamban.

Pada industri migas, tuntutan untuk bergerak cepat belakangan ini semakin tinggi akibat dilakukannya berbagai merger oleh sejumlah *powerhouse* migas multinasional.

"Apa pun yang memicu kemarahan, hanya rasa malu yang ada pada akhirnya."
Benjamin Franklin

"Ada dua cara menjalani kehidupan. Yang pertama adalah dengan menganggap semuanya bukan keajaiban. Yang kedua adalah dengan menganggap semuanya adalah keajaiban."
Albert Einstein

DNA Kedua: Menguntungkan Tetapi Bertanggung Jawab terhadap Masyarakat

Merger di atas terjadi dengan tujuan memperbaiki posisi keuangan. Sesaat setelah merger dilakukan memang sempat terjadi beberapa guncangan, tetapi perubahan-perubahan yang mereka lakukan telah berhasil menciptakan pendapatan dan laba yang sangat tinggi.

Merger dan Akuisisi dalam Industri Migas Dunia

Dalam kurun waktu tiga tahun (1998-2001) merger dan akuisisi perusahaan-perusahaan minyak multinasional telah membuat peta bisnis migas dunia berubah. ExxonMobil, BP, ChevronTexaco, beserta Shell menciptakan sebuah aliansi strategis yang dikenal dengan sebutan *super majors*. Sedangkan ConocoPhillips menjadi *minor majors* yang mendukung kekuatan *super majors* untuk berburu konsesi di ladang-ladang minyak yang semakin langka di seluruh dunia. Mari kita lihat empat mega-merger berikut ini:

1. BP mengakuisisi Amoco (September 1998)

Pada bulan September 1998 BP, *powerhouse* migas dari Inggris telah mengakuisisi Amoco, dari Amerika Serikat, dengan nilai sebesar US$48 miliar. BP tertarik karena cadangan gas alam yang dikuasai oleh Amoco sangat besar. BP melihat potensi pasar gas alam akan terus meningkat karena gas alam merupakan sumber energi yang ramah lingkungan, dan sesuai dengan misi BP yang mengedepankan pelestarian lingkungan. Di lain pihak, Amoco merasa diuntungkan dengan akuisisi ini karena mereka kurang kuat dalam distribusi dan pemasaran gas alam, yang menjadi kekuatan BP.

2. Merger Exxon dengan Mobil Oil (Desember 1998)

Hanya tiga bulan setelah BP mengakuisisi Amoco, terjadi mega-merger yang melibatkan Exxon dan Mobil Oil. Penggabungan senilai US$77 miliar. Merger ini menghasilkan ExxonMobil, perusahaan terbesar di dunia menurut Fortune 500. Merger ini bertujuan untuk memangkas biaya operasional yang diperkirakan mencapai US$2,8 miliar.

3. Merger Chevron dengan Texaco (Oktober 2000)

Pada bulan Oktober 2000, Chevron dan Texaco melakukan merger senilai US$35 miliar. Kombinasi ini menghasilkan sebuah perusahaan migas multinasional nomor 5 di dunia, ChevronTexaco. Merger ini bertujuan untuk memperkuat *bargaining* dalam menghadapi OPEC, yang dianggap sebagai kartel tandingan *powerhouse* migas multinasional dari Amerika Serikat.

4. Merger Conoco dengan Phillips Petroleum (November 2001)

Pada bulan November 2001, Conoco melakukan *merger* dengan Phillips Petroleum. Keduanya merupakan perusahaan migas menengah dari Amerika Serikat. Merger senilai US$15 miliar ini lebih mendekati bentuk aliansi strategis untuk menciptakan *minor majors*, sebagai pemain kedua dari *supermajors*. Penggabungan ini menciptakan ConocoPhillips, sebuah perusahaan ritel BBM terbesar di Amerika Serikat dan menempati posisi ke-6 di dunia pada tahun 2002 (tentunya di luar NOC beberapa negara di timur tengah seperti Saudi Aramco), dilihat dari jumlah cadangan yang dimiliki dan besarnya pendapatan yang diraih.

Merger dan akuisisi tersebut membuat perusahaan-perusahaan migas yang sudah besar menjadi lebih besar lagi. Nasionalisasi cadangan minyak yang terjadi di negara-negara penghasil minyak yang dimulai pada dekade 1970-an dan 1980-an, serta syarat-syarat yang ketat dalam kerja sama operasi di ladang-ladang minyak dunia ketiga pada dekade 1990-an dan 2000-an telah menyebabkan terjadinya penurunan cadangan migas yang dikuasai perusahaan minyak multinasional. Oleh karenanya, bagi mereka, penggabungan kekuatan sangatlah penting.

Perubahan-perubahan yang dilakukan oleh *powerhouse* migas multinasional belakangan telah diikuti oleh *powerhouse* migas BUMN (NOC) dengan jalan yang berbeda. Perubahan yang paling mencolok dilakukan terhadap desain organisasi yang tadinya birokratis, layaknya lembaga pemerintah, menjadi profesional. Di dalam golongan ini terdapat nama-nama seperti Petronas, Petrobras, SINOPEC, Saudi Aramco, CNOOC, dan CNPC.

Namun, meski keuntungan perusahaan-perusahaan ini sangat tinggi, ada tuntutan akuntabilitas dari masyarakat. Inilah DNA kedua *new powerhouse*, yaitu menguntungkan tetapi tetap bertanggung jawab terhadap masyarakat.

"Pada akhirnya bukanlah kata-kata yang diucapkan musuh yang kita ingat, tetapi hanya diamnya teman kitalah yang akan kita ingat."

Martin Luther King Jr.

"Ketika kau dapat melakukan hal biasa dengan cara yang tidak biasa, perhatian seluruh dunia akan dapat kau kuasai."

George Washington Carver

Tabel 12.2

Pendapatan dan Laba *Powerhouse* Migas Dunia (2006)

Perusahaan & Rankingnya		Pendapatan (dlm juta US$)	Laba (dlm juta US$)
Exxon Mobil	1	339,938.00	36,130.00
Royal Dutch Shell	3	306,731.00	25,311.00
BP	4	267,600.00	22,341.00
Chevron	6	189,481.00	14,099.00
ConocoPhillips	10	166,683.00	13,529.00
Total	12	152,360.70	15,250.00
Sinopec	23	98,784.90	2,668.40
ENI	27	92,603.30	10,919.70
China National Petroleum	39	83,556.50	12,950.00
Statoil	70	61,032.70	4,768.70
Marathon Oil	77	58,958.00	3,032.00
Repsol YPF	84	56,423.60	3,876.80
Petrobras	86	56,324.00	10,344.00
		1,930,476.70	175,219.60

Sumber: Fortune 500 (2006).

Bagi *powerhouse* migas multinasional, paradoks yang ke-2 ini merupakan sesuatu yang baru dikenal sejak pertengahan tahun 1990-an.[3] Chevron misalnya, dianggap tidak akuntabel karena salah satu komisarisnya adalah Condoleezza Rice, menteri luar negeri Amerika Serikat, di bawah Pemerintahan George Bush Jr.

Contoh lain yang merupakan tindakan yang kurang bertanggung jawab tampak di Mobil Oil. Salah satu eksekutifnya, Bryan Williams, diduga terlibat dalam penyogokan senilai US$78 juta terhadap presiden Kazakstan, Nursultan Nazarbayev, untuk mendapatkan konsensi migas di negeri bekas pecahan Uni Soviet itu.

Tanggung jawab tentu saja tidak terbatas pada aspek akuntabilitas seperti yang terkait dalam *good corporate governance*, melainkan juga dengan isu-isu lingkungan hidup dan sumbangsih kepada masyarakat.

Di Pertamina justru terjadi kebalikannya. Meski keuntungannya tidak sebesar *The Seven Sisters*, rasa tanggung jawab Pertamina terhadap masyarakat Indonesia sangat besar. Pengolahan minyak bumi Pertamina menjadi premium, minyak tanah, solar, avtur, dan avigas di Cilacap telah berhasil mendorong perekonomian daerah setempat. Kontribusi Pertamina diperkirakan sebesar sekitar 50% dari kegiatan ekonomi di Cilacap. Bila industri pengolahan kabupaten Cilacap tidak memasukkan unsur minyak Pertamina di dalamnya, total PDRB (Produk Domestik Regional Bruto) Cilacap akan menurun drastis (BPS Kab. Cilacap 2005). Salah seorang manajer di UP IV Cilacap mengatakan bahwa pada tahun 2001 saja sekitar 55% pendapatan asli daerah Cilacap berasal dari hasil usaha kilang Pertamina.

Selain itu, keterlibatan Pertamina dalam bidang CSR sangat jelas. Pertamina telah banyak terlibat sebagai bapak angkat bagi ribuan usaha kecil dan menengah, menyumbang pembangunan fasilitas belajar dan lain sebagainya.

Dari segi keuntungan, Pertamina (2006) telah berhasil mencetak laba sebesar 19 triliun rupiah, atau setara dengan 35% dari total laba seluruh BUMN Indonesia.

Meskipun jumlah ini tampak spektakuler untuk ukuran Indo-

"Jalinan pertemanan yang ditemukan dalam bisnis lebih baik daripada bisnis yang ditemukan dalam jalinan pertemanan."

John D. Rockefeller

nesia, laba ini sebenarnya masih terbilang kecil bila dibandingkan dengan laba *powerhouse* migas dari negara-negara lain. Oleh karena itu, ruang gerak Pertamina harus dibuka lebih lebar lagi agar mampu memberi keuntungan yang lebih besar bagi bangsa ini.

Peran Sosial Pertamina Bagi Masyarakat Indonesia

"Halangan adalah hal menakutkan yang kau lihat ketika matamu beralih dari tujuan."
Henry Ford

DNA Ketiga: Kreatif Tetapi Tetap Efisien

Sikap kreatif dan efisien dalam setiap *powerhouse* ibarat minyak dan air. Keduanya dipercaya tidak dapat digabung dalam satu DNA. Umumnya *old powerhouse* hanya jago di salah satu aspek saja, dalam kreativitas atau efisiensi. Artinya kalau *powerhouse* kreatif, ia tidak efisien. Demikian pula sebaliknya.

Pertamina sebelum memasuki era kompetisi juga seperti itu. Ia hanya menekankan pada aspek efisiensi, mulai dari kilang-kilang, sampai eksplorasi dan produksi. Para GM atau pimpinan unit diukur kinerjanya berdasarkan tingkat efisiensi yang diciptakan, bukan tingkat pendapatan atau inovasi yang dihasilkan. Harap maklum, dahulu Pertamina tidak diwajibkan mencari laba. Seperti yang diucapkan oleh Judo Sumbono (1978), "*Pertamina bukanlah sebuah entitas bisnis, tetapi entitas sosial terhadap pembangunan.*"[4] Jadi, salah satu indikator utama yang dapat diukur adalah efisiensi. Namun, tanpa kompetisi, dorongan untuk efisien sangat terbatas.

Seorang karyawan senior di Prabumulih bercerita, "*Begitu tingginya tuntutan efisiensi, dulu setiap proposal pengembangan ladang minyak pasti nilainya dikurangi oleh kantor pusat sekitar 10-20%, apa pun asumsi kita, pasti ada diskonnya. Akhirnya kami belajar, setiap proposal kami* mark-up *dahulu sebesar 10-20% agar sesuai dengan kebutuhan di lapangan.*"

Di Era transformasi, Pertamina sudah selesai belajar sehingga paradigmanya mulai berubah. Di kilang, para manajer diharuskan memerhatikan *output* yang menghasilkan *high margin*.[5] Ini merupakan sinyal adanya tuntutan kreativitas. Langkah ini merupakan embrio bagi Pertamina untuk bertransformasi menjadi *new powehouse*.

DNA Keempat: Keseimbangan antara Tuntutan Internal dan Eksternal

Presiden Susilo Bambang Yudhono memberikan target kepada Pertamina untuk mencapai angka produksi minyak sebesar 1,3 juta *barrel*/hari pada tahun 2009.

Pertamina sendiri tidak main-main dengan target ini. Hanya saja kenyataan di lapangan tidak semudah ucapan presiden. Di lapangan, Pertamina harus memenuhi tuntutan dari *stakeholders* internal, terutama spesialis-spesialis yang akan direkrut, terkait dengan masalah kompensasi.[6]

Para spesialis geologi, seperti *operational geologist, well-site geologist, petrophusicists, reservoir engineers, completion engineers,* dan *drilling engineers* tengah menjadi komoditas "*hot*" dalam bursa tenaga kerja.

Tingginya harga minyak, serta semakin sedikitnya cadangan minyak yang tersedia telah membuat *powerhouse* migas seluruh dunia harus berebut untuk mendapatkan spesialis-spesialis ini. Sebagai ilustrasi, di Aramco dan Petronas, seorang spesialis berpengalaman 5 tahun mendapat kompensasi antara US$5000-US$7500/bulan. Bahkan, bagi spesialis yang sudah memiliki pengalaman lebih dari 20 tahun dapat membawa pulang kompensasi sebesar US$13.000/bulan.

"Ketika seseorang mengutarakan kehebatan-kehebatannya, ia membisikkan kelemahan-kelemahannya."

John M. Shanahan

GE dan Jeff Immelt: Kreatif Namun Efisien

GE di bawah kepemimpinan Jack Welch menganut sikap efisiensi. Jack memandatkan bahwa orang-orang GE harus mencapai target, mampu memotong biaya, melakukan negosiasi yang menguntungkan, dan mencapai posisi nomor satu atau dua dalam setiap industri. Sampai dengan tahun 2001, saat Jack Welch pensiun, GE berhasil menjadi *powerhouse* terbesar di dunia.

Ketika Jeff Immelt menggantikannya pada tahun 2001, ia melihat bahwa efisiensi tidaklah cukup membawa GE ke masa depan. "*Ia berkesimpulan untuk memajukan GE, dibutuhkan kreativitas dan keberanian mengambil risiko. GE juga perlu membangun kompetensi pemasaran melebihi dari hari ini,*" kata Diene Brady, wartawan *Business Week*, mengutip Jeff Immelt.

Jeff tidak hanya berpikir. Ia membongkar peninggalan Jack Welch, agar GE kreatif tetapi tetap efisien. Beberapa perubahan tersebut adalah sebagai berikut:

1. *Six Sigma* sebagai tulang punggung kreativitas

GE memperkenalkan *six sigma* untuk menciptakan efisiensi melalui penyempurnaan proses, penurunan biaya, menciptakan kesederhanaan, dan fokus.

Perubahan, kata Jeff, bukan untuk menghilangkan *Six Sigma*, melainkan memodifikasinya sehingga lebih terbuka terhadap kreativitas dan inovasi. Selain itu *Six Sigma* merupakan pilar untuk mendorong inovasi agar "ongkos belajarnya" tidak terlalu besar.

2. *Imagination Breakthrough*

Program perubahan bernilai U$5 miliar ini, diciptakan oleh Jeff, meliputi 80 inisiatif inovasi. Saat peluncuran program ini, Jeff menginstruksikan kepada segenap jajaran GE untuk "bersentuhan dengan konsumen, belajar menangani risiko, dan melakukan pengelolaan pada proyek-proyek besar."

Salah satu kegiatan penting dalam *imagination breakthrough* adalah "*dreaming session*", yang merupakan forum di mana para eksekutif senior diajak "bermimpi" bagaimana mengubah GE.

Keadaan di kontraktor-kontraktor asing tidak jauh berbeda. Bagi spesialis-spesialis geologi berpengalaman 5 tahun dapat memperoleh kompensasi antara US$500-US$700/hari dengan *retainer fee* rata-rata sebesar US$1500/bulan.

Pertamina sendiri awalnya sulit memenuhi tuntutan pasar para ahli ini. Standar kompensasi spesialis Pertamina memang relatif agak kecil bila dibandingkan dengan rekan-rekannya di *powerhouse* migas dunia. Seorang spesialis geologi Pertamina secara rata-rata "hanya" mendapat US$500-900/bulan.

3. Sistem kompensasi

Untuk memastikan bahwa budaya efisiensi GE berjalan simultan dengan budaya kreativitas, Jeff Immelt mengubah sistem kompensasi GE pada tahun 2005. Dalam sistem yang baru itu, 20% bonus individual akan diberikan apabila mereka mampu menciptakan ide-ide orisinal untuk peningkatan pelayanan dan pemenuhan kebutuhan konsumen.

4. Mengubah portofolio

Jeff Immelt memutuskan investasi sekitar US$60 miliar bagi industri-industri kreatif yang berisiko. Beberapa portofolio investasi baru GE di masa depan adalah *bio-science*, film, televisi, dan tenaga angin.

5. Perjalanan inspiratif

Jeff Immelt meminta personel GE untuk melakukan perjalanan inspiratif ke perusahaan-perusahaan yang dianggap kreatif seperti P&G.

6. Mengubah sistem penilaian

Sudah menjadi rahasia umum, bahwa salah satu peninggalan Jack Welch yang menakutkan adalah PHK terhadap orang-orang yang kinerjanya berada dalam 5-10% terbawah. Oleh Jeff Immelt, sistem ini tetap digunakan. Perubahan dilakukan pada indikator penilaian. Ia menambahkan unsur-unsur kreativitas di dalam sistem penilaian, dan mengurangi bobot penilaian berbasis efisiensi.

Apa yang dilakukan Jeff Immelt sudah tentu terbilang radikal dan tidak mudah dijalankan. Disebut radikal karena ia mengubah sesuatu yang sudah berhasil dijalankan oleh mentor karismatik sekaligus CEO pendahulunya, yaitu Jack Welch. Disebut tidak mudah karena prosesnya berliku dan berbiaya besar. Seperti yang diucapkan oleh Susan Peters, VP Executive Development GE, "*Prestasi yang berhasil dicapai hari ini tidaklah cukup untuk besok.*"

"Kesuksesan biasanya datang pada mereka yang terlalu sibuk untuk memperhatikannya."
Henry David Thoreau

"Pertama mereka akan mengcuhkanmu, lalu menertawakanmu, sehabis itu mereka akan berkelahi denganmu dan setelah itu kau menang."
Mahatma Gandhi

Saat ini sudah mulai terjadi *brain-drain* para spesialis geologi Indonesia. Menurut Kardaya Warnika, Ketua BP Migas, pada bulan Januari 2007, lebih dari 300 spesialis sudah dibajak ke luar negeri. "*Saat ini terdapat 2.500 posisi lowong di perusahaan eksplorasi dan produksi Indonesia. Bahkan Chevron dan CNOOC di Indonesia sudah kehilangan masing-masing sebanyak 110 dan 70 spesialisnya*," kata Warnika lebih lanjut.

Mengembalikan Bakat Indonesia di Negeri Jiran

Suatu ketika, Pertamina EP kekurangan sekitar 70 orang spesialis untuk menjalankan proyek di Matindok (Sulawesi) dan Cepu (Jawa Timur). Sulit mendapatkan spesialis yang berpengalaman di dalam negeri, Kun Kurnely, mantan CEO Pertamina EP, bersama beberapa direksi dan stafnya pergi ke Malaysia pada April tahun 2007. Misi mereka cuma satu: Mengajak pulang para spesialis Indonesia yang bekerja di Petronas!

Kedatangan rombongan Pertamina EP disambut gembira. Ketika Kun Kurnely mempresentasikan maksud dan tujuan Pertamina EP di salah satu hotel di Kuala Lumpur, tercatat ada 80 dari 100 spesialis yang diundang memberikan CV kepada timnya. Menurut Kun, sebenarnya banyak pekerja Indonesia di Petronas yang tertarik. Rata-rata yang datang didorong perasaan nasionalismenya yang selama ini terusik. Para pekerja Indonesia di Petronas harus mengikuti upacara perusahaan yang selalu mengumandangkan lagu kebangsaan Malaysia dan diwajibkan berteriak "Petronas Jaya! Petronas Jaya!"

Pada awalnya, minat mereka terbentur masalah kompensasi. Rata-rata gaji spesialis geologi Indonesia di Petronas sudah mencapai sebesar US$6.000/bulan. Angka ini belum termasuk tunjangan-tunjangan tambahan se-perti fasilitas sekolah bagi anak di sekolah internasional di Kuala Lumpur.

Kun sendiri akhirnya bersikap pragmatis. Ia tahu bahwa Pertamina EP harus menjaga keseimbangan antara tuntutan eksternal, yaitu kenaikan produksi minyak dan tuntutan internal, dalam arti menciptakan kompensasi yang pantas bagi para spesialisnya. Seperti yang dikatakannya, "Kita harus menyadari bahwa kondisi di luar negeri lebih menarik daripada di dalam negeri, dan kita harus memperbaiki situasi ini. Kalau tidak, tidak akan ada spesialis geologi yang tersisa di Indonesia."

Kun tetap maju terus dan bernegosiasi dengan beberapa kandidat spesialis geologi Indonesia yang bekerja di mancanegara. Sayangnya, sampai buku ini naik cetak, kami belum mendapatkan konfirmasi seberapa jumlah spesialis yang dapat dibawa pulang.

"Orang bijak membuat pepatah, orang bodoh akan mengulangnya"

Samuel Palmer

"Rahasia kesuksesan adalah mengetahui sesuatu yang tiada seorang pun tahu."

Aristotle Onassis

Kondisi ini memperlihatkan bahwa Pertamina harus dapat menyeimbangkan antara tuntutan *stakeholders* eksternal dan internal. Inilah DNA keempat yang harus dimiliki *new powerhouse*.

Pertamina sendiri belum menyerah terhadap kondisi seperti ini. Bersama BP Migas, Pertamina EP, anak perusahaan Pertamina di bidang eksplorasi dan produksi, sudah menyusun paket kompensasi yang lebih menarik untuk mempertahankan dan merekrut para spesialis ini. Salah satu perubahan adalah sistem kompensasi yang memberikan bonus *lump-sum* sebesar 5 kali lipat gaji kepada para spesialis yang berprestasi. Ini merupakan kondisi *win-win* sehingga perusahaan tidak perlu membayar para ekspatriat setinggi langit (termasuk tunjangan kendaraan dan rumah), sementara para spesialis Indonesia dapat memperoleh kompensasi mendekati apa yang didapat oleh teman-temannya di luar negeri.

Situasi ini juga yang membuat Pertamina EP sekarang berani mencari tenaga-tenaga spesialis sampai ke luar negeri, seperti di Malaysia, yang dapat dibaca dalam *box* di samping.

Hati-hati dengan Privatisasi!

Untuk menyembuhkan penyakit organisasi setengah baya, sekaligus menciptakan DNA organisasi *new powerhouse*, para ahli dari dunia barat menyodorkan satu resep: privatisasi![7]

Namun, hendaknya kita berhati-hati di sini, sebab para ahli barat, terutama

"Lawan dari pernyataan yang benar adalah pernyataan yang salah. Lawan dari kebenaran mungkin adalah kebenaran yang lain."

Niels Bohr

Tabel 12.3

Privatisasi di Berbagai *Powerhouse* Migas Dunia

- Nafta Polska S.A adalah BUMN migas Polandia berbentuk *holding*, yang mensupervisi dan mengimplementasikan privatisasi sektor migas di Polandia.
- Akhir Oktober 2006, Nafta Polska menunda negosiasi dengan MOL (perusahaan migas Hongaria) dan Rotch Energy Group Ltd dari Inggris, dalam hal penawaran.
- Rafineria Gdanska, BUMN migasnya, adalah sebagai antisipasi masuknya penawaran baru dari PKN Orlen.
- Nafta Polska berencana untuk menjual 18% saham PKN sampai akhir tahun kepada partner strategis atau dengan penawaran publik.

Argentina meloloskan UU mengenai privatisasi BUMN dan deregulasi ekonomi pada bulan Agustus 1989.

- IPO 58% saham YPF (Juli 1993).
- Repsol membeli 14.99% saham YPF di bursa (pasar sekunder). Pemerintah Argentina hanya tinggal memiliki 5.4% saham (Januari 1999).
- Repsol berminat membeli seluruh saham YPF melalui tender (April 1999).
- Tender ditutup, Repsol berhasil mengakuisisi YPF dan menciptakan Repsol-YPF (Juni 1999).

Privatisasi BUMN migas Bolivia, Yacimientos Petroliferos Fiscales Bolivianos (YPFB), berlangsung sejak 1994.

- YPFB dibagi dalam 2 unit sektor hulu, 1 perusahaan transportasi, 1 perusahaan kilang, dan beberapa perusahaan jasa.
- Sektor Hulu 1996-1997
  - Amoco mengakusisi 50% saham Empresa Petrolera Chaco S.A.
  - Konsorsium dari YPF, Perez Companc, dan Pluspetrol mengakuisisi 50% saham Empresa Petrolera Andina.
- Sektor Hilir
  - Mei 1997: Shell and Enron mengakuisisi 50% saham Transredes, perusahaan transportasi YPFB.
  - November 1999: Petrobras dan Perez Companc menguasai 60,000 barel.

- Kanada melakukan privatisasi pada tahun 1991 dan saham Petro-Canada, BUMN migas-nya, ditawarkan ke publik.
- Pada tahun 1995 pemerintah Kanada mengurangi sahamnya di Petro-Canada menjadi tinggal 20%. Pada saat ini, pemerintah Kanada hanya menguasai 18% saham perusahaan.
- Pada Februari 2001, pemerintah Kanada mengeluarkan peraturan yang menghapuskan larangan 25% kepemilikan asing di Petro-Canada dan meningkatkan batas kepemilikan saham oleh individu dari 10% menjadi 20%.

- RRC (China) merestrukturisasi sektor migasnya pada tahun 1998 dengan membentuk 3 BUMN migas.
  - Sinopec : BUMN migas untuk wilayah selatan RRC
  - PetroChina: BUMN migas untuk wilayah utara RRC
  - CNOOC : BUMN migas yang bergerak dalam E&P dengan hak untuk mengembangkan ladang-ladang minyak lepas pantai dan luar negeri
- Ketiganya telah melakukan IPO pada tahun 2000 dan 2001.
- *Supermajors* berusaha masuk pasar China yang potensial.
- BP membeli 20% saham PetroChina.
- 57% saham Sinopec dibeli oleh ExxonMobil, BP, dan Shell.
- Shell membeli 20% saham CNOOC di bursa.

- Unipetrol adalah BUMN Ceko yang bergerak di bidang petrokimia, termasuk kilang dan ritel BBM
- Pada 19 Oktober 2001, 62.99% saham pemerintah pada perusahaan ini dibeli oleh:
  Agip (Italia), Conoco (AS), Shell (Inggris), MOL dan TVK (Hungaria), ÖMV (Austria), Agrofert Holding (Ceko), Rotch Energy (Inggris), melalui tender tertutup yang dilakukan badan pengelola aset pemerintah Ceko.

- Sebelumnya, Total dan Elf adalah BUMN migas Prancis.
- ELF
  - Pemerintah Prancis memprivatiasi Elf tahun 1986 sehingga swasta menguasai 44% saham.
  - Pemerintah Prancis mengurangi kepemilikan menjadi 50,8% pada tahun 1992.
  - Pemerintah Prancis memprivatisasi seluruhnya pada tahun 1994.
- TOTAL
  - Pemerintah Prancis mengurangi sahamnya menjadi 5,4% pada tahun 1992.
  - Total diprivatisasi penuh pada bulan Mei 1998.

- Sektor migas merupakan fokus bagi Departemen Disinvestasi India.
- Pemerintah mengumumkan rencana penjualan sahamnya sebesar 33,58% di IBP (peritel BBM dengan 1.500 spbu) kepada mitra strategis (pemerintah memiliki 59,58% saham IBP).
- Departemen Disinvestasi India mengajukan rencana untuk mendivestasi 25% saham pemerintah di ONGC (Oil and Natural Gas Corporation), IOC (Indian Oil Corporation Ltd) dan HPCL (Hindustan Petroleum Corporation Ltd).

- Inggris memulai privatisasi BUMN-BUMN-nya pada tahun 1979, dimulai dengan privatisasi British Petroleum (BP).
- November 1979: IPO 5% saham pemerintah di BP.
- 1995 : Sisa 1,8% saham pemerintah di BP akhirnya dijual ke publik.

"Peraturan-peraturan dan undang-undang tidak dapat menggantikan karakter."

Alan Greenspan

"Tak seorang pun dapat mengumpulkan sejuta dolar dengan jujur."

William J. Bryan

"Cara terbaik memprediksi masa depan adalah dengan menciptakannya."

Alan Kay

- Departemen keuangan Italia telah menjual 69% saham Eni dalam 5 termin penawaran:
  - November 1995: 15% IPO
  - Oktober 1996 : 16% Secondary Offering (bursa)
  - Juni 1997 : 18% Secondary Offering
  - Juni 1998 : 14% Secondary Offering
  - Februari 2001 : 5% Secondary Offering
- Sisa saham pemerintah Italia yang 30,3% akan segera dilepas.

- Pada Oktober 1999, Lithuania menjual 33% saham Mazeikiu Nafta, BUMN migasnya, senilai US$150 juta kepada Williams.
- Mazeikiu Nafta dibentuk sebagai hasil merger dari kilang Mazeikiu; Butinge Nafta (yang mengoperasikan pelabuhan di Butinge yang menyediakan pipa minyak untuk kilang Mazeikiu); dan Naftotiekis di Birzu.
- Williams melakukan investasi sebesar US$650 juta untuk memodernisasi dan mengontrol kilang tersebut beserta pipa minyak, terminal minyak, dan menguasai mayoritas saham dalam 5 tahun.

- Rusia memprivatisasi industri migasnya dalam 2 tahap.
- Sepanjang bulan Juni 1994, BUMN-BUMN migasnya disatukan dalam *joint stock*.
- Tahap 1: Saham dijual melalui pembatasan dengan sistem *voucher* kepada para karyawan dan warga Rusia.
- Tahap 2: Dilakukan privatisasi dan terbuka juga bagi investor asing.
- Pelepasan saham kepada pihak investor dengan syarat bahwa mereka komit untuk menjaga jumlah karyawan, dan pengembangan perusahaan ke depan.

- NIC (Neft Import Concern) adalah BUMN untuk impor minyak dan distribusi BBM di Mongolia.
- Pemerintah berencana untuk menawarkan 80% saham NIC kepada pembeli strategis (Golden Share).
- Tender akan selesai pada November 2001.
- Sisa 20% saham akan dilepas pemerintah dan ditransaksikan di bursa saham Mongolia.
- Golden Share: Berlaku sampai 5 tahun, untuk menjamin bahwa pemilik baru mempunyai komitmen menjaga suplai migas ke daerah-daerah pedalaman Mongolia.

- IPO Statoil dilakukan untuk memperkuat BUMN migas tersebut dalam menghadapi kompetisi global.
- Juni 2001: IPO 17.5% saham Statoil.
- 49% dari IPO merupakan saham baru.
- 51% dari IPO merupakan saham lama milik pemerintah.
- Pemerintah akan mempertahankan sedikitnya 2/3 kepemilikan Statoil sebagai kontrol.

PETRON	• Petron adalah perusahaan kilang dan pemasaran minyak terbesar Filipina. • Februari 1994: Petron menjual 40% sahamnya kepada Saudi Aramco senilai US402 juta dengan syarat-syarat pembatasan transaksi saham tersebut kepada pihak lain setelahnya dan penerapan *good corporate governance*. • Dalam jangka panjang Saudi Aramco akan memasok 90% kebutuhan minyak mentah Petron. • September 1994: IPO 20% saham Petron di Bursa Efek Filipina (The Philippine Stock Exchange). • BUMN migas Filipina menahan 20% saham Petron.
Galpenergia	• Pada April 1999, pemerintah Portugal mendirikan sebuah perusahaan *holding* bernama "Petróleos e Gás de Portugal, SGPS, S.A." (GALP). • Tujuannya untuk menciptakan sebuah BUMN migas yang besar yang mampu berkompetisi dalam pasar wilayah semenanjung Iberia, kemudian diprivatisasi secara bertahap. • Pada Januari 2000, ENI mengakuisisi 33,34% saham GALP. • Sebanyak 11% saham terrsebut dari pemerintah Portugal. • Sebanyak 22.34% saham sisanya dari Petrocontrol, grup investor Portugal. • IPO direncanakan bulan Juni 2002.
REPSOL YPF	Repsol merupakan hasil konsolidasi perusahaan hulu dan hilir BUMN (Spanyol) yang dilakukan pada tahun 1987. • Mei 1989: IPO 26% saham Repsol. • April 1993: Penawaran global 14% saham Repsol. • April 1995: Penawaran di bursa 19% saham Repsol. • Februari 1996: Penawaran di bursa 11% saham Repsol. • April 1997: 10% sisa saham pemerintah dilepas (catatan: Privatisasi Repsol juga melibatkan transaksi seperti *equity for debt transactions* dan transaksi strategi dengan PEMEX). • Golden Share: Hukum Spanyol pada tahun 1995 mengizinkan pemerintah untuk membatasi transaksi yang memengaruhi perusahaan (BUMN), di sisi lain hukum itu tidak mensyaratkan pemerintah untuk memiliki saham di Repsol.

Sumber: Diolah dari beberapa paper yang dipublikasi Rice University 2007.

dari Inggris dan Amerika Serikat tidak memiliki banyak pengalaman dalam privatisasi! Powerhouse migas di kedua negara tersebut tidak berbentuk BUMN seperti layaknya Pertamina.

Di Amerika Serikat, *powerhouse* seperti ExxonMobil, ConocoPhilips, dan Chevron adalah swasta murni sejak kelahirannya. Mereka merupakan produk evolusi dari Standard Oil yang didirikan oleh John D. Rockefeller pada tahun 1870. Sedang-

Cintailah Powerhouse *di negeri ini, karena mereka adalah motor penggerak ekonomi yang memberi kehidupan.*

kan di Inggris, saham pemerintah Inggris di BP sangatlah kecil, yaitu hanya 5%. Jadi, wajar apabila saham minoritas pemerintah lama-lama hilang dengan perkembangan prestasi BP.

Di Asia, *new powerhouse* seperti Saudi Aramco dan Petronas masih 100% dipegang oleh Pemerintahnya masing-masing. *New powehouse* yang sudah diprivatisasi (CNOOC dan CNPC dari China), mayoritas sahamnya ternyata masih digenggam oleh Pemerintah. Hal serupa juga terjadi di Eropa. Statoil, *powerhouse* migas dari Norwegia misalnya, sebanyak 51% sahamnya masih di kuasai Pemerintah.

Privatisasi juga bukan jaminan untuk meraih prestasi. ONGC, *powerhouse* migas dari India, justru babak belur setelah privatisasi (lihat bab 11). Demikian juga dengan YPF, *powerhouse* migas Argentina. Justru setelah privatisasi, Argentina sudah tidak memiliki ketahanan untuk mengatur masa depan *energy*-nya karena 100 % saham YPF sudah dimiliki oleh Repsol, dari Spanyol. Inilah yang mendorong Pemerintah Argentina untuk menasionalisasikan kembali YPF pada tahun 2007.

"Mereka yang pesimis melihat kesulitan dalam setiap kesempatan. Mereka yang optimis melihat kesempatan dalam setiap kesulitan."

Sir Winston Churchill

Re-code Organisasi Menuju *New Powerhouse*

Recode organisasi sebenarnya jauh lebih baik daripada privatisasi. *Recode* lebih menarik daripada jual beli aset negara yang sering kali dipenuhi oleh "kasak-kusuk" politik dan uang yang tidak jelas.

Hal ini antara lain dapat dilihat di BP, yang antara tahun 1970 sampai 1980-an melewati episode keuangan yang menyedihkan.[5]

Dalam periode itu, BP menjadi organisasi gemuk yang berdisiplin rendah dan memiliki budaya sentralistis serta birokratis. Sangat jarang pimpinan tertinggi BP dipilih berdasarkan prestasi. Mereka umumnya diangkat berdasarkan senioritas. *Reward and punishment*-nya juga bias. Hanya sedikit individu yang menda-

patkan *reward* berdasarkan kinerja yang dicapai, dan sebaliknya. Juga sangat sedikit yang dihukum atas kesalahan yang dibuat.

Pada tahun 1990-an, BP diramalkan akan menjadi dinosaurus, punah ditelan zaman seperti layaknya Westinghouse, American Motors, dan Montgomery Ward.

BP kemudian memutuskan untuk me-*recode* organisasinya. Pertama kali inisiatif ini dilakukan oleh David Simon (CEO dari tahun 1992-1995) dan dilanjutkan oleh John Browne (dari tahun 1995-2006). Di bawah kepemimpinan John Browne, BP melakukan *downsizing* karyawan dari 120.000 menjadi 53.000 orang. *Downsizing* ini diikuti oleh perubahan struktur dari birokratis menjadi federalistis yang berbasis pada otonomi terbatas. Akibatnya jumlah karyawan di kantor pusat BP yang semula 4.000 pegawai (1989), diramping-kan menjadi hanya 350 (pada tahun 2001).

Perubahan struktur ini dianggap penting oleh John Browne. Ia mengatakan, "*Terjadi perubahan besar antara struktur yang dulu kompleks dan struktur yang ada sekarang (federalistis). Saat ini kita membagi kewenangan dalam organisasi agar mereka turut memiliki perusahaan. Kita ingin agar setiap invididu melihat bagaimana pekerjaan mereka berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Desain organisasi baru yang federalistis menjadi penting karena mereka dapat melihat akuntabilitas dari setiap proses yang berjalan dan hasilnya, termasuk evaluasi hasil akhir.*"

Browne percaya, perubahan struktur dapat menimbulkan kecepatan pengambilan keputusan. "*Organisasi harus dapat dikelola secara efisien—dari kantor pusat ke unit bisnis—melalui penghilangan sekat-sekat sehingga informasi dan keputusan dapat mengalir dengan* cepat dan lancar," katanya lebih lanjut.

"Jika kebodohan dapat membawa kita ke dalam segala kesulitan ini, mengapa kebodohan tidak dapat membawa kita keluar darinya?"

Will Rogers

John Browne

Browne memperkenalkan hierarki kembar, yang memberi ruang pada peran-peran spesialis dalam mendorong inovasi untuk memperoleh apa yang disebutnya sebagai "*distinctive organizations*". Ia kemudian memindahkan 350 orang berbakat ke dalam hierarki spesialis yang berdampingan dengan hierarki golongan yang ada sebelumnya. Para spesialis inilah yang dipercaya untuk mengontrol dan mengembangkan aset, pengetahuan fungsional, dan sumber daya penting lainnya. Tujuan lainnya adalah agar para spesialis berbakat mendapatkan kompensasi yang seimbang dan adil. Seperti kata Browne, "*Kita menjadikan BP tidak hanya untuk dapat diterima, tetapi juga dapat melebihi harapan (dari para spesialis).*"

"Angin dan gelombang ada di samping navigator paling ulung."
Edward Gibbon

Hierarki kembar ini menghasilkan berbagai inovasi seperti: (i) paten pengeboran untuk perairan dalam sampai dengan 12.000 kaki; (ii) paten dalam produk petrokimia seperti *acrylonitrile*, *acetic acid*, dan *polyethylene*; dan (iii) metode efisiensi untuk pengolahan di kilang dan pengeboran minyak.

"Mereka bisa karena mereka pikir mereka bisa."
Vergil

Ibarat sekali mendayung dua pulau terlampaui, inovasi BP memberikan dua arti penting bagi organisasi. Pertama, BP dapat menyeimbangkan antara kreativitas dan efisiensi. Dan kedua, seperti yang dikatakan oleh John Browne sendiri, inovasi-inovasi BP membantu perusahaan untuk menciptakan sistem eksplorasi dan produksi yang lebih ramah lingkungan. Artinya, untung tetapi tetap bertanggung jawab kepada masyarakat.

Terakhir, BP menerapkan apa yang disebut sebagai *learning organization*. Kebijakan ini diambil karena keunggulan yang sudah diraih sebelumnya dirasakan hanya bersifat "sementara". Seperti diucapkan oleh John Browne, "*Untuk mengontrol nasib sendiri, kita harus berada satu langkah lebih kompetitif daripada kompetitor, yang dapat tercapai apabila Anda sadar bahwa tidak ada keunggulan dan kesuksesan yang*

permanen. Pemenang adalah seseorang yang menggerakkan perubahan, dan kami mencoba menanamkan hal ini melalui pembelajaran di BP."

Prestasi yang diraih BP setelah me-*recode* organisasinya ternyata luar biasa. Pada awal tahun 2000, BP berubah menjadi *powerhouse* migas internasional nomor lima terbesar di dunia, dan pada tahun 2006 ia telah menjadi nomor tiga terbesar menurut versi Fortune 500.

Pertama: Re-Desain Struktur

Revolusi teknologi informasi yang terjadi sejak pertengahan tahun 1990-an, telah mengakibatkan struktur organisasi yang hierarkis bermetamorfosis menjadi *network*. Organisasi tidak lagi menjadi spesies yang dipisahkan oleh sekat-sekat di dalamnya. Semua unit dan orang dapat terkoneksi melalui internet, *email, smartphone* sehingga dapat bekerja dari rumah, *airport*, atau selagi dalam perjalanan. Dan semua orang dapat berkomunikasi tanpa hierarki yang berlapis-lapis. Sayangnya, struktur hierarkis ini masih belum sepenuhnya hilang.

Mayoritas *old powerhouse* masih berkutat dengan *command and control*. Semua keputusan dan aktivitas dilaksanakan di kantor pusat, di mana unit-unit di daerah atau di berbagai belahan penjuru dunia lainnya hanya bertugas sebagai representatif belaka. Untuk menangkap peluang pasar, semua orang harus "*kulonuwun*" lebih dulu ke kantor pusat. Kalau sudah begini, jangan harap *old powerhouse* dapat memiliki DNA organisasi *new powerhouse*.

Penyebabnya, tentu saja, adalah struktur. Mayoritas struktur *old powerhouse* masih berbentuk matriks yang tersentralisasi, yang wujudnya gemuk, menyamping, dengan hierarki yang sangat memanjang ke bawah.

Birokrasi yang ditimbulkan menyebarkan virus yang menimbulkan penyakit-penyakit seperti: lambannya pengambilan keputusan, kurangnya kreativitas, mental *vested interest*, dan kurangnya sensitivitas manajemen terhadap kebutuhan *stakeholders*.

Ghoshal dan Bartlett dari Harvard (2003) menulis bahwa struktur matriks akan berakibat pada *conflict and confusion; the proliferation of channels created informa-*

"Kita tidak punya hak untuk mengonsumsi lebih banyak 'happiness' *tanpa memproduksinya."*

George Bernard Shaw

Nigel Nicholson

tional logjams as a proliferation of committees and reports bogged down the organisation; and overlapping responsibilities produced turf battles and a loss of accountability. Nigel Nicholson (2004) dari London Business School, menyebut struktur matriks sebagai "salah satu bentuk paling sulit dan paling sedikit mendatangkan sukses di dunia bisnis."[9]

Kalau sudah begini faktanya, re-desain struktur menjadi sangat dibutuhkan.

Alternatif yang dapat disarankan adalah apa yang diperkenalkan oleh Charles Handy (1996) sebagai federalisasi atau otonomi terbatas. Dalam struktur ini, pendelegasian wewenang diberikan terbatas karena kantor pusat tetap berperan sebagai pusat kendali dan kebijakan.

Sama seperti struktur desentralisasi, federalisasi memberikan wewenang kepada kepala-kepala unit atau manajer level menengah. Mereka tetap bebas untuk membuat keputusan dan mengejar tujuan (umumnya keuntungan) yang sesuai dengan metode yang mereka pilih sendiri.

Bedanya, federalisasi lebih ketat dalam melakukan pengawasan dan evaluasi. Setiap manajer level menengah dan di bawahnya harus bertindak dan mencapai prestasi (*outcome*) sesuai dengan standar yang ditetapkan secara periodik oleh kantor pusat. Pada pengembangan selanjutnya, manajer-manajer ini terikat dengan "kontrak kerja" terhadap atasannya.

"Masalahnya, jika kau tidak mempertaruhkankan sesuatu kau justru mempertaruhkan lebih banyak lagi."

Erica Jong

Inilah yang dilakukan di Pertamina. Di masa depan, Pertamina akan mengambil konsep *strategic holding*. Artinya, kantor pusat hanya akan berfungsi sebagai *corporate center*, yaitu menjadi pembuat kebijakan korporat, pengawas, sekaligus sebagai *integrator*. Kantor pusat akan mengoordinasikan unit-unit bisnis dan berperan sebagai *profit center*. Unit-unit bisnis ini diberikan wewenang untuk mengurus operasi bisnis masing-masing, sesuai dengan kebijakan

korporat sebelumnya. Struktur direktorat Pertamina saat ini merupakan sebuah transisi menuju struktur organisasi berbasis federalisasi di masa depan.[10]

Di Direktorat Hulu misalnya, sekarang sudah berdiri anak-anak perusahaan yang berfungsi sebagai *profit center*, seperti PT Pertamina EP. Anak perusahaan ini merupakan entitas bisnis murni. Mereka memiliki anggaran sendiri, kebebasan untuk pengelolaan manajemen termasuk keuangan, tetapi tetap beroperasi sesuai dengan target, target yang sudah ditentukan oleh hulu, sebagai perwakilan kantor pusat sebelumnya.

Federalisasi Membangkitkan Semangat Kompetitif

Semangat kompetitif itulah yang kami tangkap ketika embrio federalisasi diperkenalkan di Pertamina. "*Falsafah menunggu bola diubah menjadi menjemput bola. Ekspansi ke luar negeri melalui bentuk kerja sama dengan beberapa perusahaan minyak luar negeri sedang direalisasikan. Operasi* overseas *pun dilaksanakan,*" tutur Sukusen Sumarinda, Direktur Hulu Pertamina, lebih lanjut.

Kesibukan di sektor hulu Pertamina

Di sektor Hilir tidak jauh berbeda. Nuansa percepatan dan orientasi laba sudah mulai kental terasa. *Pertamina Way*, program perubahan SPBU, dan perubahan di Depot seperti Depot Cikampek (lihat bab 3) merupakan salah satu contohnya.

Semangat kompetitif semakin terasa di daerah-daerah. Hal ini kami rasakan ketika berkunjung ke Cilacap, Cikampek, Prabumulih, dan Makassar. Faktor persaingan antarunit untuk berprestasi telah mulai mewarnai dinamika perusahaan. Para GM dan pemimpin unit menggunakan parameter-parameter yang objektif untuk menekan

"Uang mempunyai peranan terbesar dalam mengarahkan alur sejarah manusia."

Karl Marx

cost sekaligus meningkatkan keuntungan. Belum lagi, masalah keselamatan kerja dan *community development* yang menjadi salah satu indikator penilaian kinerja mereka.

GM kilang Cilacap, Yulien Trilaksono, misalnya, ketika ditemui berbicara mengenai rencana investasi kilangnya ke depan yang dapat menciptakan laba yang lebih besar, baik melalui efisiensi maupun pengembangan dan teknologi baru. "*Seorang kepala kilang berbicara mengenai rencana investasi, efisiensi, potensi kerugian dan bagaimana mencari laba, yang merupakan sesuatu yang baru di Pertamina. Di zaman monopoli, jarang ada pembicaraan seperti ini. Ketika itu kita hanya menunggu. Menunggu dana anggaran, menunggu ada rencana pengembangan,*" tuturnya.[11]

"Kebenaran selalu lebih penting daripada fakta-faktanya."
Frank Lloyd Wright

Kedua: Hierarki Kembar

Hierarki sendiri merupakan terminologi manajemen yang sering disalahartikan. Hierarki tetap penting, terutama bagi *old powerhouse* yang memiliki organisasi berskala besar. Hierarki adalah alat kontrol dan alat akuntabilitas dari hasil pekerjaan.

"Adalah mereka yang selalu berfokus pada satu tujuan di setiap langkahnya yang akhirnya mengalami kemajuan."
Og Mandino

Masalah *old powerhouse* terhadap hierarki mulai muncul ketika kita membuat suatu perlakuan yang sama. Padahal manusia bekerja dengan talenta yang berbeda-beda. Kita misalnya, bisa membagi SDM menjadi dua golongan besar, yaitu: spesialis dan generalis. Inilah yang sering menjadi masalah bagi mayoritas *old powerhouse*. Hierarki yang mereka ciptakan hanya mengakomodasi (atau bera-

sumsi) bahwa semua individu adalah generalis. Sikap yang demikian telah membelenggu organisasi sehingga DNA *new powehouse* sulit dibangun.

Ada hierarki yang ideal untuk membentuk DNA *new powerhouse*, yaitu hierarki kembar. Istilah kembar berarti hierarki paralel antara golongan (status) dan tugas/fungsi.

Hierarki berdasarkan golongan berarti jenjang karier atau pekerjaan berbasis pada senioritas. Orang-orang yang senior dianggap memiliki nilai-nilai tambah seperti pengalaman, prestasi, dan tanggung jawab. Seseorang yang dianggap senior mendapatkan kompensasi dan tanggung jawab yang lebih besar daripada yang lain.

Hierarki berdasarkan tugas/fungsi memberi ruang bagi seorang spesialis, yang belum tentu senior, untuk memegang jabatan atau tugas tertentu sesuai dengan kapabilitas yang dimilikinya.

"*Di dunia yang gila, hanya mereka yang gilalah yang waras.*"
Akiro Kurosawa

Hierarki kembar bersifat paralel dan saling mengisi dalam organisasi. Seorang spesialis dalam hierarki dimungkinkan untuk mendapatkan kompensasi seperti seorang senior dalam hierarki golongan, selama ia mampu mengemban jabatan atau pekerjaan tertentu.

Meskipun konsep ini terlihat agak radikal di mata *old powerhouse*, dalam beberapa kasus transformasi, metode ini telah menunjukkan manfaatnya.

Di Toyota misalnya, laporan keuangan tahun 2006 menjelaskan praktik itu sebagai berikut: "*Manajemen senior tidaklah selalu berasal dari unit manajemen. Mereka juga dapat berasal dari otoritas tertinggi dalam sebuah fungsi operasional tertentu.*"[12] Dengan kata lain, seorang spesialis dimungkinkan untuk menjadi seorang pemimpin tertinggi Toyota. Menurut laporan yang sama, sistem ini telah membantu koordinasi dan pengambilan keputusan yang sesuai dengan kenyataan di lapangan. Tidak mengherankan apabila CEO baru Toyota kini berasal dari kepala unit *supply-chain management*, sebuah unit para spesialis.

Apple juga dapat dijadikan contoh. Penciptaan Ipod dilaku-

kan oleh *skunkworks*, sebuah grup spesialis di dalam Apple. Grup ini diperlakukan berbeda, mulai dari jam kantor (mereka relatif tidak terikat), iklim dan suasana kantor (konon lebih mirip kafé daripada kantor) sampai dengan kompensasi. *Skunkworks* sendiri tidak lepas dari hierarki Apple. *Skunkworks* dipimpin langsung oleh CEO-nya Steve Jobs dan Chief Designer-nya sebagai pemimpin pelaksana lapangan.

"Keinginan untuk menaklukan adalah syarat pertama kemenangan."
Ferdinand Foch

Embrio Hierarki Kembar Pertamina

Ketika monopoli migas masih berada dalam genggaman, hierarki Pertamina adalah hierarki golongan yang mengadopsi birokrasi seperti layaknya lembaga pemerintahan.

Pada akhirnya sistem hierarki ini mempersulit Pertamina sendiri ketika ia harus berkompetisi. Spesialis-spesialis yang sempat mengharumkan nama Pertamina, lambat laun pergi ke perusahaan kompetitor. Di kilang misalnya, tenaga operator panel kilang dipatok kariernya hanya sampai golongan 10. Ketika pekerja tersebut naik ke golongan 9, maka pekerjaannya tidak bisa lagi sebagai operator. Dia harus menjadi staf pengawas operator.

"Jika hidup cukup lama, kau akan melihat setiap kemenangan berbalik menjadi kekalahan."
Simone de Beauvoir

Sejarah Kompetensi dari Para Spesialis Pertamina

Mungkin yang jadi pertanyaan adalah apakah para spesialis Pertamina ini benar-benar mumpuni sehingga Pertamina harus menggunakan hierarki kembar? Saya ingin mengajak Anda untuk tidak berpretensi negatif dulu.

Apabila kita membuka lembaran sejarah, kita akan menemukan catatan bahwa para spesialis Pertamina pernah membantu Petronas pada awal pendiriannya. Salah satu bukti yang kami dapatkan adalah dari Warta Pertamina tahun 1974. Di sana terdapat nama Ir G.A.S Nayoan (staf geologi Dit EP). Ia sendiri mencatatkan sejarah khusus di Malaysia. Nayoan merupakan dosen pertama yang memberikan kuliah dalam bahasa Melayu di Fakultas Geologi Perminyakan Universitas Kebangsaan Malaysia.

Kehadirannya di Malaysia bukanlah sebuah kebetulan. Ia merupakan bagian dari rombongan para spesialis Pertamina yang diminta langsung oleh Dekan Fakultas Teknik Universitas Kebangsaan Malaysia, Dr Mohammad Ghazali Hj. A. Rahman, kepada Dirut Pertamina saat itu, Ibnu Sutowo.

Di luar Petronas, para spesialis Pertamina merupakan aktor di balik kelahiran PNOC, BUMN migas Filipina. Semua berasal dari perjanjian antara Direktur Utama Pertamina, Piet Haryono, dan Gubernur Metro Manila, Imelda Marcos, sebagai wakil dari pemerintah Filipina pada bulan Juni tahun 1977.

Ketika itu PNOC merupakan BUMN yang masih sangat muda. Pengalaman PNOC dalam industri migas saat itu masih terbatas pada pengolahan migas di kilang-kilang.

Sejak tahun 1976, PNOC sebenarnya berminat untuk mengembangkan sayap di bidang eksplorasi dan produksi. Sayangnya tidak ada perusahaan, terutama perusahaan migas multinasional, yang bersedia membantunya.

Untungnya ada Pertamina, *Powerhouse* migas Indonesia ini dengan tangan terbuka membantu PNOC agar misinya tercapai. Pertamina mengirimkan 4 orang spesialis, yaitu 1 orang *drilling superintendent*, 2 orang *toolpusher*, dan 1 orang *petroleum engineer*.

Para spesialis inilah yang kemudian membangun embrio kompetensi PNOC dalam eksplorasi dan produksi ladang–ladang minyak di Filipina. Seperti yang dikatakan oleh Soegianto, salah satu dari tim spesialis, "PNOC tidak memiliki tenaga ahli pengeboran. Tugas kami adalah memimpin, memberi saran, dan melatih karyawan PNOC di segala bidang pengeboran minyak. Tugas ini sangat sulit karena kita harus memulai dari nol. PNOC memang menyadari kondisi ini dan menerima rombongan kami dengan baik. Ketua PNOC sendiri berpesan kepada para karyawannya, untuk menjalin kerja sama yang baik dengan tim Pertamina dan belajar sebanyak mungkin dari kami. Pesan ini memang dilaksanakan sehingga kami merasa seolah-olah berada di tengah bangsa sendiri."

"Kesuksesan tidak mendatangimu. Kamulah yang mendatanginya."
Marva Collins

Pertamina sendiri sudah menyadari dan mulai merancang hierarki kembar. Perubahan ini mulai mengakomodasi dan menghargai peran spesialis di dalam perusahaan.

Walaupun tidak menduduki jabatan kepala divisi, spesialis-spesialis ini bisa saja menduduki golongan kepangkatan yang lebih tinggi. *Reward*-nya juga akan menjadi lebih baik di masa depan.

Meskipun belum sepenuhnya, komitmen hierarki kembar di Pertamina perlu kita acungi jempol. Komitmen ini memperlihatkan bahwa Pertamina sadar akan pentingnya kreativitas yang berasal dari *knowledge*, yang mayoritas disumbang oleh para spesialisnya.

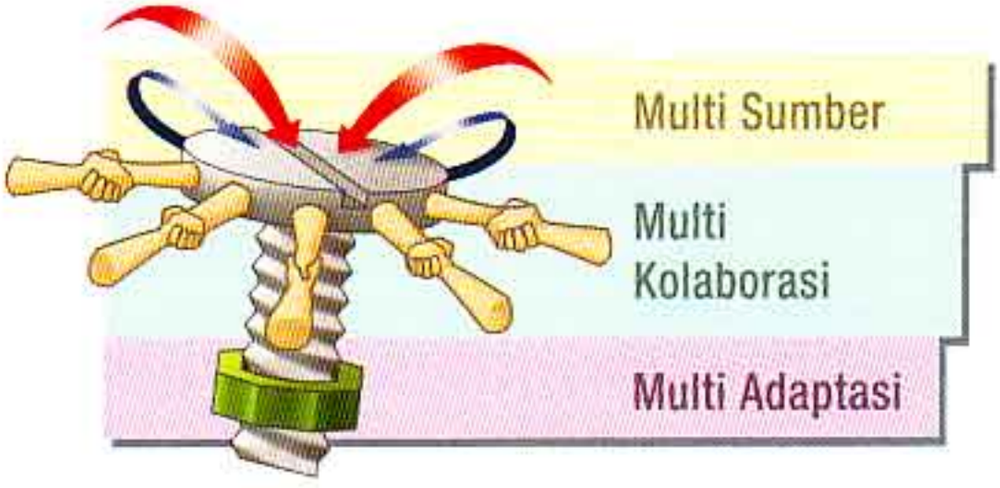
Tentu saja hierarki kembar haruslah memerhatikan kualitas para spesialis yang tersedia. Kita patut berbangga karena spesialis migas bangsa ini sudah diakui keunggulannya di berbagai penjuru dunia.

"Maukah kau kuberikan rumus kesuksesan? Cukup sederhana. Gandakan kemungkinan kegagalanmu. Kau berpikir bahwa kegagalan adalah musuh kesuksesan. Tapi tidak seperti itu. Nyalimu dapat menciut setelah mengalami kegagalan atau malah kau dapat belajar darinya. Jadi, majulah dan buat kegagalan. Buat sebanyak mungkin. Dari situ akan kau temukan kesuksesan."

Thomas J. Watson

Ketiga: *Learning Organization*

Sama seperti hierarki, terminologi *learning organization* juga sering kali salah diterjemahkan. Mayoritas *old powerhouse* umumnya menganggap *learning organization* hanya sebatas *training* dan penggunaan teknologi informasi seperti *Entrerprise Resourse Planning* (ERP).



Bagi kami *learning organization* lebih daripada itu. Dari pengamatan di berbagai organisasi bisnis, *learning organization* merupakan metode yang bersifat: (i) multi sumber; (ii) multi kolaborasi; dan (iii) multi adaptasi.

Multi Sumber

Multi sumber berarti akar pembelajaran tidak hanya berasal dari kalangan internal, melainkan juga dari sumber-sumber eksternal. Di Motorola misalnya, selain dari sumber internal, pembelajaran juga dapat berasal dari tempat-tempat lainnya seperti universitas (dalam bentuk riset-riset dan kajian ilmiah yang terkait dengan industri telekomunikasi), lembaga-lembaga pemerintah (terkait kerja sama dalam penyusunan regulasi), perusahaan-perusahaan kecil, di mana dimungkinkan pembelian lisensi atau perusahaan terkait dengan inovasi yang diciptakan oleh perusahaan tersebut, dan *venture capitalist*, yang biasanya lihai untuk mencari dan membiayai ide-ide baru yang unggul dari individu tertentu.

Suasana Pertamina *Goes to Campus* di Universitas Airlangga, ITS dan Institut Teknologi 10 November

Di Pertamina, meskipun belum secanggih Motorola, pembelajaran multi sumber sudah mulai berjalan. Pertamina sudah mengadakan perjalanan inspiratif dan mengundang tokoh-tokoh perubahan atau yang memiliki kinerja luar biasa dalam industri migas dunia untuk bertukar pengetahuan. Pertamina juga sudah mulai mendekati kampus-kampus melalui program "Pertamina goes to Campus" untuk mencari ide-ide orisinal dari dunia akademis Indonesia.

Multi Kolaborasi

Pembelajaran multi kolaborasi berarti kolaborasi tidak hanya dilakukan secara internal, melainkan juga dengan partner eksternal seperti *vendor* atau *supplier*. BP mendefinisikan multi kolaborasi sebagai "proses belajar bersama" bukannya "sebuah proses transaksi seperti dalam sebuah pasar". John Browne (1997) sendiri mengatakan ada lima alasan penting mengapa pembelajaran multi kolaborasi harus

dijalankan, yaitu membantu para partner BP untuk lebih mengerti dan bertanggung jawab terhadap *output* bisnis yang dijalankan BP, menjadi acuan dan andalan dalam konsistensi kinerja, menciptakan *trust* antara individu BP dan para partner, terutama dari pemerintahan di mana BP mendapatkan konsensi, menciptakan fleksibilitas dalam pemecahan masalah, dan menciptakan "peluang-peluang bisnis" yang tidak diduga sebelumnya.

Pembelajaran multi adaptasi berarti "*think globally but act locally*". Mungkin Anda sudah sering mendengar kalimat ini walaupun belum melihat wujudnya. Hal ini sedikit banyak menimbulkan persepsi bahwa kalimat ini hanya merupakan jargon saja.

Meskipun demikian, bagi *powerhouse* migas kalimat ini merupakan esensi dari operasi bisnis mereka saat ini. Di satu sisi, mereka terikat dengan indikator dan standar kinerja internasional, tetapi di sisi lain mereka harus beradaptasi dengan berbagai kondisi sulit.

"Ketidaktahuan adalah hal yang buruk. Tidak ingin tahu lebih buruk lagi."
Pepatah Nigeria

Di Pertamina Prabumulih misalnya, masyarakat setempat, terutama yang tinggal di hutan dekat daerah operasi pengeboran, sering kali menggergaji pipa distribusi minyak dan menyalurkan minyaknya ke kebun atau pekarangan rumah mereka. Harapannya hanya satu: Mendapat ganti rugi dari Pertamina!

Perilaku tidak terpuji ini sudah dideteksi oleh Pertamina setempat akibat adanya proses adaptasi dengan potret sosial setempat. Kata Alisyahbana, Humas Pertamina EP Region Sumatera, "*Semula kita sempat* shock *juga menghadapi masyarakat setempat. Setelah kita pelajari, pelanggaran-pelanggaran itu ternyata disengaja. Dan pelanggaran ini semakin besar ketika mendekati hari raya seperti lebaran. Kita tidak bisa bersikap terlalu keras menghadapi mereka. Biaya dari rehabilitasi kerusakan akibat amuk massa akan lebih besar daripada biaya silaturrahim. Oleh karena itu, kami lebih menggunakan pendekatan kekeluargaan melalui tokoh-tokoh masyarakat setempat untuk mengurangi potensi kerusakan fasilitas Pertamina di masa depan.*"

Multi Adaptasi

Pembelajaran multi adaptasi dapat dilihat pada perbedaan sikap Pertamina di Sumatera dan Cilacap. Pada tahun 2001, Pertamina Cilacap didemo oleh nelayan terkait dengan penurunan tangkapan ikan. Mereka menuding bahwa semua bermula dari pencemaran yang dilakukan oleh kilang Cilacap. Para nelayan ini tidak bergerak sendiri, ternyata ada LSM hitam di belakangnya yang selalu "mengompori" dan "mengipas-ngipasi".[13]

Pertamina Cilacap sendiri bertindak tegas. Mereka menyewa tenaga ahli independen untuk membuktikan secara ilmiah bahwa penurunan jumlah tangkapan ikan bukanlah disebabkan oleh operasi usaha Pertamina. Hasil penelitian lain juga membuktikan hal yang sama. Penurunan ikan, menurut laporan tersebut, diakibatkan oleh industri pemijahan ikan dan tanaman bakau yang tidak dikelola secara baik.

Berbekal hasil penelitian ilmiah ini, Pertamina Cilacap kemudian menuntut LSM tersebut ke pengadilan. Tindakan tersebut ternyata efektif. LSM itu kemudian mundur dengan bergegas keluar.

Oleh karena itu, John Browne mendefinisikan pembelajaran multi adaptasi sebagai "kunci untuk mengidentifikasi dan mengeksploitasi peluang di mana kompetitor lain belum melihat".

"Tak ada yang lebih mahal kecuali kehilangan kesempatan."
H.Jackson Brown JR.

Tantangan Terakhir, *Second Curve*

Sampai di sini sudah dibahas perilaku organisasi *powerhouse* serta *recode* yang harus dilakukan oleh *old powerhouse* yang ingin bermutasi menjadi *new powerhouse*. Kami tidak hanya membahas *recode* DNA organisasi saja, melainkan juga dari DNA kepemimpinan dan DNA individunya.

Masih ada satu hal yang belum kami sajikan, yaitu *The Second curve*. *Second curve* sendiri merupakan tantangan yang tentu saja tidak mudah karena *old powerhouse* ditantang tidak hanya untuk berubah, melainkan juga keluar dari kotaknya, dan berselancar pada gelombang samudra yang berbeda dari gelombang-gelombang yang diarungi sebelumnya. Kita akan bahas hal ini dalam bab 13.

13

TIGA BELAS

Second Curve

"Saya akan menyampaikan sesuatu yang saya minta dicamkan betul-betul oleh saudara-saudara semua. Dan ini berlaku kepada saya, kepada para menteri, dan semua orang yang ingin melihat Pertamina yang dicintainya maju, tumbuh. *Not only* menjadi *the world class company*, tapi betul-betul dapat menyumbang sesuatu yang besar bagi rakyat," ucap Presiden Susilo Bambang Yudhoyono (SBY) saat berkunjung ke Kantor Pusat Pertamina pada tanggal 14 Juni 2006.[1]

"Ubah itu. Jangan biarkan selamanya menjadi masalah," lanjut SBY. Karena menurut Presiden, di balik masalah dan tantangan itu selalu ada peluang dan manfaat yang dapat diperoleh.

"Siapa yang berani berpikir berarti berani menghadapi pernyataan-pernyataan tidak realistis. Mengatakan tidak untuk hal-hal yang tidak benar."

Kesungguhan Presiden tampak saat Ia menyatakan, ia sendiri adalah *marketer* untuk Pertamina. "Waktu berkunjung ke Timur Tengah, *I am your marketer*, sampai bertemu dan berbicara dengan Raja, Emir, Presiden, dan Perdana Menteri."

Terakhir, Presiden mengingatkan kembali bahwa Pertamina pernah mengalami kejayaan di masa lalu. Pada masa lalu, kata Presiden, Pertamina sangat terkenal dan untuk itulah, Ia mengajak semua hadirin dan *stakeholders* untuk membangun kembali kurva keberhasilan yang baru.

The Second Curve Pertamina, Harapan Bagi Indonesia

Harapan seperti ini tentu bukan yang pertama kita dengar. Sebelumnya, presiden Soeharto juga pernah menaruh harapan yang sama. Meski di era kepemimpinannya, Pertamina sempat diterjang krisis pada tahun 1975, Pak Harto juga menunjukkan harapan itu. Saat meresmikan pusat LNG di Arun pada tahun 1978, Soeharto berujar,

"Apa yang Anda hargai adalah apa yang membuat Anda kehilangan, bukan apa yang Anda miliki."

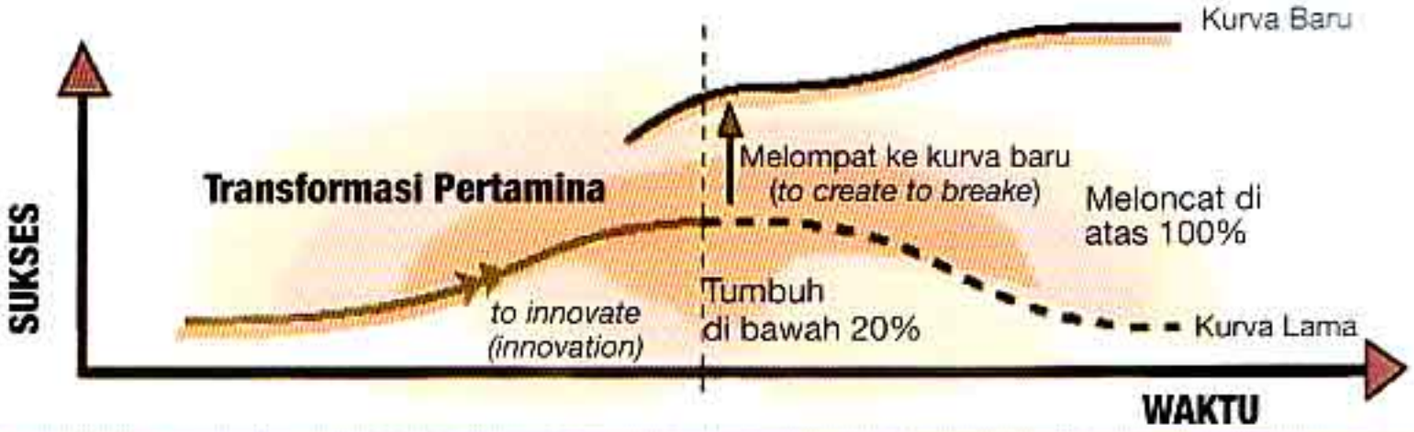
Jorge Luis Borges

"Pertamina harus dapat kita manfaatkan sehingga menimbulkan pengaruh positif yang mendorong perkembangan sosial ekonomi yang menggairahkan dan menebalkan harapan kita akan masa depan yang lebih cerah."[2]

Seperti terbakar, Pertamina pun membaik sampai akhirnya terlena oleh kesuksesan demi kesuksesan yang pernah diraihnya.

Semua harapan itu menunjukkan pentingnya bagi bangsa ini untuk keluar dari tradisi-tradisi buruk, dari kebiasaan-kebiasaan yang sudah tidak cocok lagi dengan zamannya, atau bahkan dari belenggu-belenggu organisasi yang dibentuk oleh rasa puas atau rasa berhasil di masa lalu. Harapan itu hanya akan menjadi kenyataan saat kita berhasil keluar dari kurva pertama ke kurva kedua.

TEORI KURVA KEDUA



Eksekutif punya kecenderungan berselancar pada kurva yang sama. Perubahan-perubahan dilakukan dalam sistem (*innovation*). Eksekutif juga perlu melakukan lompatan ke masa depan (*inventing the future*) dengan meninggalkan kurva lama, menghancurkan cara-cara kerja yang usang dan melompat ke kurva ke dua. Lompatan ke kurva ke dua akan menghindari diri dari proses penuaan dan kematian.

Transformasi Terkini Pertamina Merupakan Perubahan Menuju Kurva Baru Siklus Hidup yang Lebih Baik

Kurva Pertama. *Inilah sebuah perjalanan rutin, perjalanan sehari-hari yang bergerak ke depan, dengan kecepatan tumbuh di bawah 20%, dan kita pelihara, perbaiki sedikit demi sedikit. Kita menyebut gerakan ke depan sebagai pertumbuhan.*

Kurva Kedua *adalah kurva yang berbeda sama sekali. Kita melompat ke kurva kedua, bukan tumbuh. Karena melompat kita menggunakan energi yang sangat besar, keluar dari perangkap kurva lama. Karena melompat, perilakunya benar-benar baru dan citranya berubah, bahkan mungkin saja produknya berubah seperti yang dialami Nokia (yang berubah dari produk sepatu dan hasil hutan menjadi produsen ponsel) atau seperti Sharp (dari pembuatan pensil mekanis, menjadi produsen* consumer electronic).

Dalam skala-skala menengah, Pertamina sudah pernah melompat dari penjual karbon menjadi produsen minyak tanah, lalu ke BBM otomotif dan LNG. Bagaimana ke depannya?

Beralihnya Orde Baru ke Orde Reformasi tidak membuat harapan terhadap hadirnya *the second curve* pudar.

Gus Dur misalnya, memperlihatkan harapan ini dengan melantik Direksi Pertamina baru langsung di Istana Merdeka pada tahun 2001. Momen pelantikan semakin istimewa dengan wejangan yang diucapkannya,

"Selama ini Pertamina merupakan sumber kebobrokan, sebagai orang dalam Pertamina, sebagian anggota direksi tentu kenal dengan situasi ini. Usahakan perbaikan-perbaikan fundamental. Tapi usahakanlah tanpa gejolak. Apalagi Indonesia akan memasuki era globalisasi pada tahun 2003 mendatang. Kalau ada hal-hal tidak benar, dihadapi dengan biasa saja, (Pertamina) akan menjadi bulan-bulanan orang lain."

Gus Dur secara gamblang mengutarakan keinginannya untuk melihat Pertamina berubah, agar Indonesia tidak menjadi "korban" dalam kompetisi global. Namun, tanpa upaya sungguh-sungguh untuk melompat ke kurva kedua, lagi-lagi Pertamina hanya akan tumbuh terbawa arus. Ia hanya akan berselancar di kurva pertama dengan masalah-masalah yang sama dari hari ke hari. Masalah-masalah itu adalah KKN, antrean BBM, harga minyak yang melambung dan tidak terjangkau rakyat, demo pegawai, pergantian direksi, dan seterusnya.

Sebuah Tantangan yang Tidak Mudah

Antusiasme pemimpin-pemimpin Indonesia yang begitu tinggi terhadap beralihnya Pertamina ke kurva kedua, tentu menyiratkan pertanyaan dalam benak kita, "Mengapa tidak sampai-sampai?"

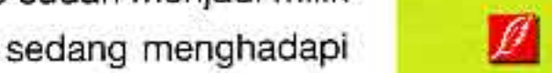
Terus terang tidak mudah menjawab pertanyaan ini. *Second curve* memang mudah diucapkan, tetapi tidak mudah untuk diwujudkan. Sesungguhnya tidak banyak *powerhouse* di dunia yang mampu bangkit dari *first curve* menuju *second curve*. Memang ada yang berhasil, tetapi sebagian besar gagal. Bedanya, yang gagal ini jarang sekali diangkat ceritanya dalam buku-buku dan majalah-majalah manajemen.

Tengoklah *powerhouse* dalam industri teknologi informasi. Nama-nama seperti Wang Laboratories, Texas Instruments, dan Tandem Computer telah menjadi sejarah. Mereka telah gagal melompat dari *first curve* ke *second curve* pada tahun 1990-an.

Tengoklah juga *powerhouse* dalam industri *consumer electronics*. Nama-nama seperti Sony, Panasonics, dan Philips sekarang mulai berada di belakang *new powerhouse* seperti Samsung, Apple, LG, dan Heier akibat kegagalan menciptakan *second curve* pada tahun 2000-an. Ketiga *old powerhouse* ini masih sedikit lebih

beruntung. *Old powerhouse* lain seperti Sanyo sudah bangkrut terlebih dahulu pada tahun 2002.

Marilah juga kita lihat *powerhouse* lain dalam industri otomotif. Nama General Motors (2007) tidak lagi nomor 1 setelah menjadi raja selama lebih dari 90 tahun. Posisinya sudah digantikan oleh Toyota. Chrysler, *powerhouse* lain dari Amerika Serikat, juga sudah meredup akibat utangnya yang menggunung (2007). Volvo sudah menjadi milik Ford. Dan Ford bersama-sama General Motors sedang menghadapi ancaman kebangkrutan terbesar pada tahun 2007. Alasannya? Lagi-lagi diduga mereka akan gagal beralih ke *second curve*.



"Seseorang mungkin telah melakukan kesalahan. Dan Anda bukan memperbaiknya, tetapi justru meneruskannya. Koreksi memerlukan orang-orang yang berani, sebab ia akan berhadapan dengan tirani yang seakan-akan benar."

Dikotomi DNA Perubahan (Alasan di Balik Kegagalan *Second Curve*)

Mengapa kebanyakan *old powerhouse* gagal melompat ke *second curve*?

Berbagai studi menemukan ternyata kegagalan itu bukan disebabkan karena mereka kekurangan modal, sumber daya manusia, atau akses kepada teknologi baru. Sesungguhnya mereka cukup memiliki kekayaan dan memiliki semua yang disebutkan di atas. Mereka cukup kaya sebagai akibat kesuksesan yang diraih pada *the first curve*.

Kegagalan dalam perubahan, itulah alasan utama mengapa banyak *old powerhouse* gagal melompat ke *second curve*. Perusahaan gagal berubah karena tidak berhasil meng-*clone* pemimpin. Benar, cuma pemimpinlah yang melakukan perubahan. Seseorang bisa saja menjadi CEO, tetapi kalau ia hanya berselancar di kurva pertama, dan hanya memelihara sistem yang ada, ia bukanlah pemimpin. Ia hanyalah seorang manajer.

Menurut Beer dan Nohria (2001) tingkat kegagalan perubahan di antara perusahaan-perusahaan telah mencapai angka 70%. Statistik yang cukup menyeramkan ini berakar dari DNA. Ya, DNA! Secara umum, *old powerhouse* memiliki dua DNA berbeda dalam proses perubahannya, yaitu DNA Perubahan E (*Economic*) dan DNA Perubahan O (*Organization*).

Kegagalan perubahan, selain karena masalah *leadership*, biasanya terjadi karena *old powerhouse* terlalu kaku dalam mengembangkan DNA Perubahan. Artinya, mereka terbelenggu pada satu paradigma saja, bila sudah memakai DNA Perubahan E, mereka akan tetap *keukeh* menggunakannya meski perubahan lingkungan menuntut *old powerhouse* untuk memupuk DNA Perubahan O. Demikian juga sebaliknya.

"Masalah terbesar kalangan terdidik kita adalah ketidakmampuan untuk berpikir praktis."

"Tradisi bukanlah berarti kehidupan telah mati, melainkan kematian itu hidup."

Harold Machmillan

Cuci DNA di Home Depot

Home Depot, sebuah *powerhouse* ritel beromzet US$81,5 miliar (2006) dari Amerika Serikat melakukan perubahan ketika Bob Nardelli, yang berasal dari GE, diangkat sebagai CEO pada tahun 2000. Bob adalah *change leader* yang fanatik pada perubahan ber-DNA E.

Sepanjang kepemimpinannya (2000-2007), Bob banyak menerapkan program perubahan ber-DNA E yang bertujuan untuk meningkatkan *economic value* secara cepat. Efisiensi dilakukan melalui dua jalur. Pertama, ia mengeluarkan lebih dari US$7,5 miliar untuk investasi teknologi-teknologi baru yang dianggap dapat menciptakan efisiensi. Dan kedua, ia melakukan *downsizing* pegawai. Dari tahun 2000-2007, puluhan ribu pegawai tetap, termasuk manajer toko, diganti oleh pegawai-pegawai *part-timer* yang kebanyakan berlatar belakang marinir. Tidak terkecuali para eksekutifnya. Sejak tahun 2001, sebanyak 98 % dari 170 eksekutif Home Depot merupakan pejabat-pejabat baru, dan 56 % di antaranya dibawa dari luar perusahaan.

"Facts are friendly," demikian ucapan Bob saat mempertahankan serangan-serangan terhadap konsep perubahannya. Ia memang berhasil menciptakan fakta-fakta ekonomi yang "bersahabat", seperti peningkatan laba kotor dari 30% (2000) menjadi 33,8% (2005). Pada tahun 2006, nilai laba bersih Home Depot mencapai US$ 5,8 miliar, atau dua kali lipat dibandingkan laba pada tahun 2000.

Sederetan prestasi ini ternyata tidak berhasil menyelamatkan karier Bob. Pada tahun 2007, Ia diberhentikan oleh pemegang saham yang dulu mengangkatnya. Bob dianggap gagal, bahkan perubahan yang dilakukannya dinilai telah merusak budaya Home Depot yang berbasis pada pelayanan konsumen.

"Angka-angka (dari keberhasilan Bob) memang bagus. Tetapi faktanya memperlihatkan bahwa konstituen *Home* Depot (pegawai, konsumen dan pemegang saham) tidak pernah mengagumi gaya kepemimpinannya," kata seorang analis bursa saham terkemuka di *Wall Street*.

Bagi mereka, makhluk ber-DNA E hanya menjadi robot yang bergerak tanpa kehendak dan tak mempunyai masa depan yang cerah.

Tabel 12.1
DNA Perubahan E dan O

	DNA E	DNA O
Filosofi	*Hard*, perubahan melalui nilai-nilai ekonomi	*Soft*, perubahan melalui kapabilitas organisasi
Strategi	Investasi pada teknologi baru, efisiensi, *downsizing*	Perubahan budaya perusahaan, peningkatan kemampuan kepemimpinan dan SDM
Ukuran sukses	*Shareholder value* (harga saham, kapitalisasi pasar)	*Internal value* (kepemilikan terhadap perubahan, kepuasan kerja, kedisiplinan)
Pola Kepemimpinan Perubahan	*Top-down*	*Bottom-up* (dibentuknya change champions & change agents), partisipatif
Sifat kewirausahaan	Memaksimalkan nilai perusahaan (IPO dan privatisasi)	Membangun institusi dan *legacy* perubahan bagi generasi berikutnya
Fokus	*Hardware* Organisasi (Struktur & sistem)	*Software* Organisasi (Budaya Perusahaan, Kompetensi dan perilaku)
Process	*Take it or leave it* (Pemimpin menciptakan visi, misi, dan standar perubahan. Bagi yang tidak mendukung dipersilakan keluar)	*Adapt* (keberhasilan pada suatu unit bisnis diadaptasi ke unit-unit yang lain)
Blue-print	Detail dan sentralistis	Nondetail (dapat berubah sesuai dengan keadaan di lapangan)
Reward System	Individual dan bersifat finansial (umumnya diberikan kepada CEO atau Dewan Direksi dalam bentuk *stock options*)	Kolektif dan bersifat nonfinancial, (umumnya diberikan unit-unit dalam bentuk nonfinancial, seperti paket pelatihan di luar negeri, dll.)
Peran konsultan	*Heavy* (peran konsultan membuat strategi, visi, dan implementasi perubahan)	*Light* (peran konsultan hanya bersifat advisor, perubahan di tangan organisasi itu sendiri)

Sumber: diolah dari Beer dan Nohria (2001)

Kombinasi antara DNA E dan DNA O

Hukum dasar dari bisnis adalah hidup berkelanjutan, yang berarti perubahan merupakan proses pragmatis, bukan dogmatis mendikotomikan antara DNA E dan O. Orang-orang yang kaku, yang menganut perubahan berbasis DNA E saja atau DNA O saja pada akhirnya akan merugikan *powerhouse* itu sendiri.

Kondisi bisnis saat ini sudah seperti era *dionysius*, di mana *chaos* dan turbulensi telah menjadi menu harian para eksekutif. Bila *powerhouse* ingin beradaptasi, dan selamat memasuki *the second curve*, ia harus mengombinasikan antara DNA E dan O dan mengadaptasikannya dengan kondisi-kondisi nyata yang dihadapi dan bukan menjadikan dirinya dogmatis sektarian yang fanatik buta terhadap salah satunya.

Kombinasi perubahan dapat dilakukan melalui 2 cara, yaitu: (i) berjenjang, ber-DNA E atau O terlebih dahulu baru diikuti yang lainnya; atau (ii) simultan, menjalankan perubahan berbasis DNA E dan O secara paralel.

Cara berjenjang dapat dilihat pada saat GE memasuki *the second curve* di bawah pimpinan Jack Welch. Pada awalnya (1981) Jack Welch menciptakan perubahan ber-DNA E. Ia menggarisbawahi bahwa semua bisnis GE harus menjadi pertama atau kedua dalam industri masing-masing. Setiap bisnis yang gagal terhadap harapan ini akan dijual atau ditutup. Semuanya serba terukur, dan bermuara pada nilai ekonomi.

Kebijakan ini dilengkapi dengan upaya *downsizing* secara radikal. Antara tahun 1981-1985, GE mengurangi jumlah pegawainya dari 412.000 orang menjadi 299.000 orang. *Downsizing* terbesar terjadi di kantor pusat, dengan memangkas 60 % pegawai, terutama di bagian perencanaan dan keuangan. Jack kemudian dikenal sebagai si "*Neutron Jack*", bak orang yang menjatuhkan bom netron, yang menghancurkan masa depan pegawai-pegawai, tetapi menjaga agar GE tetap eksis.

Tetapi pada tahun 1985, Jack Welch berubah haluan. Ia mulai menciptakan perubahan ber-DNA O, dengan mengubah budaya perusahaannya menjadi "*borderless organization*". Pemimpin-pemimpin anak perusahaan dan unit-unit di GE dibiasakan untuk berdebat dengan bawahannya dalam rapat-rapat internal. Umpan balik dan komunikasi dibuat lebih terbuka, baik langsung maupun tidak langsung, dengan menggunakan teknologi informasi untuk mengikis hierarki.

Puncaknya adalah ketika Jack memperkenalkan *Six Sigma*. Program ini tidak hanya bertujuan memperbaiki proses bisnis agar mendekati kesempurnaan, tetapi juga membentuk kompetensi dan kapabilitas baru melalui jenjang sertifikasi (dengan tingkatan sabuk-sabuk seperti seorang karateka dalam *six sigma*).

Second Curve Pertamina, Kombinasi DNA Perubahan

Apa yang baik dan berhasil diterapkan di GE tentu belum sepenuhnya dapat diaplikasikan di *powerhouse* lain, termasuk di Indonesia. *Downsizing* memang terlihat berani dan mungkin indah di GE, tetapi di Indonesia dapat diibaratkan menyulut api ke dalam bensin.

Bayangkan, ongkos sosial dan ekonomi yang harus dibayar perusahaan apabila sebuah *powerhouse* seperti Pertamina melakukannya. Tidak hanya kebijakan *downsizing* akan dihadang demo besar-besaran dan intervensi politik, melainkan juga dampaknya terhadap budaya (yang baik tentunya) dan psikologi organisasi.

Akibatnya, belum lagi perubahan ber-DNA E dapat dilanjutkan dengan perubahan DNA O, pimpinannya sudah diganti atau digoyang secara radikal. Kalau sudah begini, perubahan harus dimulainya lagi dari awal, sementara *powerhouse* itu sudah berada di tepi jurang. Dalam bahasa yang lebih sederhana, kombinasi perubahan secara berjenjang tanpa mempertimbangkan konteks memiliki risiko yang sangat besar.

Hal ini dipahami betul oleh para *change leader* Pertamina saat ini. *Second curve* Pertamina bagi mereka diciptakan melalui perubahan kombinasi (DNA E dan O) yang dilakukan secara simultan. Seperti yang dikatakan oleh Ari H. Soemarno kepada kami, "Pada dasarnya perubahan di Pertamina merupakan proses simultan. Pembenahan organisasi tanpa dibarengi perbaikan kinerja keuangan adalah lonceng kematian bagi Pertamina. Tetapi demikian juga sebaliknya, kinerja keuangan tanpa *legacy* organisasi hanya menciptakan perubahan sesaat. Jadi, dibutuhkan perubahan simultan yang berarti perubahan

Kombinasi perubahan dapat dilakukan melalui 2 cara yaitu: (i) berjenjang, ber-*DNA* E atau O terlebih dahulu baru diikuti yang lainnya, atau (ii) simultan, menjalankan perubahan berbasis *DNA* E dan O secara paralel.

di segala sisi secara berkelanjutan, sehingga dapat menciptakan kinerja keuangan yang lebih baik."

Pemikiran Ari dan para *change leader* di Pertamina berasal dari rangkaian perjalanan pemikiran yang matang. Mereka sudah berkecimpung dengan perubahan sejak transformasi Pertamina digulirkan pada tahun 1994. Bahkan pada tahun 2000, saya sendiri sempat terlibat memberi advis kepada beberapa *change thinker*, yang saat ini menjadi *change leader*. Jadi, mereka sudah tahu persis apa saja yang *workable* dan yang *not workable*. Mereka juga sudah melakukan perjalanan inspiratif ke mana-mana, melihat berbagai perubahan yang dilakukan oleh migas China-CNOOC, SINOPEC, CNPC yang telah berhasil melompat ke *second curve* berkat perubahan kombinasi DNA secara simultan.

Program perubahan di Pertamina merupakan kombinasi simultan dua sisi, yaitu antara DNA-E (E-code) yang bertujuan untuk meningkatkan nilai ekonomi, dan DNA-O (O-code) sebagai upaya untuk mengubah budaya dan organisasi.

Perubahan DNA Secara Simultan di Tiga *Powerhouse* Migas China

Tiga *powerhouse* migas China—CNPC (China National Petroleum Corporation), Sinopec (China Petroleum and Chemical Corporation), dan CNOOC (China National Offshore Oil Corporation)—telah berhasil menciptakan *second curve* dan menjadi pemain kunci dalam industri migas dunia. Menurut majalah *Fortune* (2006), SINOPEC dan CNPC merupakan perusahaan yang menempati urutan ke-7 dan 9 dari segi omzet dibandingkan *powerhouse* migas dunia lainnya.

Kalau kita tengok sejarah industri migas China, maka ketiga *powerhouse* migas ini mengarungi *the first curve* saat masih bergabung sebagai Departemen Industri Migas sampai dengan tahun 1982. Ketika itu gabungan dari ketiga *powerhouse* ini menjadi salah satu tiang penting bagi ekonomi China, dengan mempekerjakan hampir 2,5 juta pegawai dan memegang seluruh konsesi migas di China.

Masa transisi terjadi dari tahun 1983-1998. Pada tahun 1983, Departemen Industri Migas dipecah menjadi dua *powerhouse*, yaitu CNOOC untuk eksplorasi migas *offshore* (laut) yang berlokasi di laut Bohai, Laut China Timur dan Laut China Selatan; dan CNPC untuk eksplorasi migas di daratan China. Puncak transisi ini terjadi pada tahun 1994, ketika CNPC dipecah lagi menjadi dua *powerhouse*, yaitu tetap CNPC untuk urusan eksplorasi, dan SINOPEC untuk bisnis refinery dan pemasaran dari CNPC dan CNOOC.

Kurun waktu 15 tahun masa transisi ini dianggap sebagai masa "kegelapan". Saat itu ketiga *powerhouse* migas ini masih dibebani oleh berbagai warisan sejarah, seperti tugas *security supply* BBM bersubsidi, organisasi yang birokratis, dan tanggungan pegawai yang berjumlah jutaan. Pendapatannya habis untuk mengongkosi beban-beban sejarah ini.

Perubahan baru mulai dilakukan antara tahun 1998-2004 sejalan dengan akselerasi reformasi. Seperti yang ditulis di atas, perubahan ketiga *powerhouse* migas China adalah kombinasi antara DNA O dan E, yang dilakukan secara simultan.

Perubahan DNA O tampak dalam pemisahan peran Pemerintah dalam operasional perusahaan. Apabila melalui UU sebelumnya manajemen ketiga *powerhouse* ini merupakan gabungan antara pemerintah dan Direksi yang ditunjuk, UU Migas China tahun 1998 mengatakan sebaliknya. Manajemen ketiga *powerhouse* ini merupakan manajemen yang otonom, yang dapat menyusun visi, misi, strategi, standar, dan operasionalnya sendiri tanpa campur tangan pemerintah.

Republik Rakyat China adalah negara komunis yang pada dasarnya hanya mengakui kepemilikan negara. Terbitnya UU Migas baru ini kemudian "diakali" dengan dilantiknya masing-masing direktur utama perusahaan tersebut setingkat dengan Menteri atau wakilnya, agar otonomi tetap terjamin.

Perubahan ber-DNA O ini membawa budaya baru ke dalam tubuh ketiga *powerhouse*. Organisasi yang sebelumnya sangat sentralistis dan birokratis diubah menjadi *flat* dan terdesentralisasi. Di CNPC misalnya, pengambilan keputusan eksplorasi migas di luar negeri diletakkan pada manajer-manajer cabang internasional dengan cukup meminta pertimbangan dari satu orang *vice president* di kantor pusat. Sedangkan di CNOOC, manajemennya berhasil membangun budaya diskusi terbuka, melalui hasil pendidikan para pegawai di berbagai universitas terkemuka di dunia.

Perubahan ber-DNA E berjalan secara paralel. Ketiga *powerhouse* ini melakukan *downsizing* bersamaan dengan otonomi yang diberikan. Pada bulan April 2000, CNPC mentransfer 480.000 dari 1,5 juta orang karyawannya kepada PetroChina, salah satu anak perusahaannya. Pada tahun yang sama, PetroChina melakukan pengurangan pekerja sebanyak 38.400 orang, dan kemudian 16.600 orang pada tahun 2001. CNPC juga mentransfer unit-unit sosial maupun bisnis kepada pemerintah lokal sejak tahun 1994, di antaranya adalah sekolah, rumah sakit, akademi, dan kantor polisi!

Apa yang dilakukan oleh CNPC juga diterapkan oleh SINOPEC. Pada tahun 2001, SINOPEC men-*downsizing* 213.700 karyawannya, atau setara dengan 18% dari total populasinya. Kebijakan ini diulangi kembali pada tahun 2003-2004, sehingga total populasi SINOPEC (2004) adalah 775.000 orang, atau turun sebanyak 9,4% dibandingkan tahun sebelumnya. Perubahan ber-DNA E lainnya adalah privatisasi, seperti yang dapat dilihat dari tabel di bawah ini.

Prasyarat Perubahan Ber-DNA Simultan Menuju *Second Curve*

Second curve adalah cita-cita dari program transformasi yang digulirkan Pertamina sejak tahun 2006. Dalam bab-bab sebelumnya kita sudah membaca bagaimana Pertamina bergulat tiada henti untuk berubah menuju *the second curve*. Dalam bab 6 Anda telah membaca bagaimana Pertamina memutus warisan sejarah yang menjadi beban dalam perubahan. Dalam bab 7 dibahas mengenai *breakthrough*, dan terakhir, dalam bab 8-12 dibahas mutasi DNA, yang menjelaskan bagaimana Pertamina membuang efek-efek negatif dari DNA *powerhouse* yang dimilikinya. Pertamina sedang mengadakan *recode* besar-besaran dari segi kepemimpinan, invidividu, dan organisasinya.

Terakhir, Pertamina tengah menyiapkan berbagai kondisi sebagai prasyarat agar perubahan ber-DNA E dan O dapat berjalan secara simultan. Prasyarat kondisi tersebut adalah: (i) keragaman dalam kepemimpinan; (ii) fokus simultan pada *hard-code* dan *soft-code*; (iii) penggunaan konsultan hanya sebagai *expert advisory*; dan (iv) adaptasi secara terus menerus.

Fokus Simultan pada E-Code dan O-Code

Program perubahan di Pertamina merupakan kombinasi simultan dua sisi, yaitu antara DNA-E (*E-code*) yang bertujuan untuk meningkatkan nilai ekonomi, dan DNA-O (*O-code*) sebagai upaya untuk mengubah budaya dan organisasi.

Pada *breakthrough* I yang berlangsung antara bulan Oktober-Desember 2006, *E-code* telah menghasilkan efisiensi senilai Rp1,5 triliun dan Rp140 miliar sebagai pendapatan tambahan dari proyeksi di awal tahun 2006.

O-code terlihat pada persiapan program kepemimpinan, perubahan budaya korporat, peningkatan kedisiplinan pegawai, dan perbaikan pelayanan. Satu hal penting lainnya dalam *O-code* yang terlihat dalam *breakthough* I adalah perbaikan sistem dan prosedur keuangan. Perbaikan sistem keuangan merupakan sesuatu yang krusial bagi *powerhouse* migas seperti Pertamina. Perubahan *O-code* ini dapat menciptakan perubahan *E-code* secara simultan.

Peran Konsultan

Di berbagai negara berkembang, konsultan sering dianggap sebagai dokter yang paling manjur untuk melakukan perubahan di *powerhouse*. Konsultan tidak hanya diminta untuk memberikan nasihat, melainkan juga berperan aktif dalam perencanaan, pengorganisasian, implementasi sampai evaluasi dari setiap langkah perubahan.

Kebiasaan ini biasanya diawali oleh sikap kurang percaya diri dari manajemen *powerhouse* itu sendiri. Kalau hal ini dibiarkan, lama-kelamaan konsultan akan merasa memiliki kekuasaan yang berlebihan, serba tahu, dan mengabaikan konteks yang sebenarnya dirasakan oleh manajemen. Di lain pihak, hal ini dapat memperburuk kebiasaan manajemen yang menjadi malas menggunakan pikirannya sendiri dan mengambil risiko atas perbuatannya sendiri.

Menyadari hal ini, Pertamina mengambil sikap yang berbeda. Seperti yang dikatakan oleh Syahrial Muchtar, Manajer Transformasi Pertamina, "Kepemilikan perubahan harus dirasakan oleh segenap personel Pertamina. Oleh karena itu, Pertamina-lah yang menggerakkan perubahan itu sendiri. Peran konsultan di sini sebatas *back-up*, yaitu memberikan nasihat berdasarkan pengalaman mereka sebelumnya."

Apa yang dilakukan Pertamina dapat saya katakan sudah berada dalam jalur yang benar. Jasa konsultan, Mckinsey, disewa hanya sebatas untuk "mendampingi", bukan "melakukan" apalagi "memimpin" perubahan.

McKinsey menggunakan pengalaman dan tenaga ahlinya, mendampingi para *leader* dan *change agents* Pertamina untuk menggerakkan proses perubahan. Sedangkan pengelolaan, kepemimpinan, dan hasil yang dicapai merupakan tanggung jawab orang-orang Pertamina sendiri.

"Ketika Anda menabrak hukum-hukum besar, Anda tidak akan mendapatkan kebebasan; Anda juga tidak akan menghadapi anarki. Anda akan bertemu hukum-hukum kecil."

G. K. Chesterton

Adaptasi Secara Terus Menerus

Adaptasi didefinisikan Pertamina sebagai upaya untuk merespons setiap tuntutan perubahan, baik internal maupun eksternal, secara terus-menerus.

Di lingkungan internal, mereka mempromosikan komitmen belajar dan bereksperimen dari kesalahan. Ambil saja contoh bagaimana mereka menyiapkan Pertamina Way, yakni program perubahan di SPBU (pom bensin).

Sebelum program ini diluncurkan, Pertamina tidak memiliki pengalaman sama sekali untuk mengubah SPBU. Meski demikian, tim Pertamina Way diberikan otonomi untuk mengeluarkan ide-ide dan rencana perubahan. Mereka juga dibiayai untuk melakukan perjalanan inspiratif berkeliling ke beberapa negara di Eropa dan Asia untuk melihat bagaimana format SPBU idaman konsumen.

Di sini terlihat bahwa perubahan Pertamina mengakomodasi sebuah eksperimen, meskipun pada dasarnya eksperimen tersebut dapat membawa risiko ketidakberhasilan. Dalam kasus Pertamina Way, tanggung jawab dan kepercayaan yang diberikan ternyata memberi hasil yang positif. Anda bisa lihat sendiri bagaimana SPBU-SPBU Pertamina berubah menjadi lebih menarik, lebih tertib, lebih bersih, dan lebih melayani pelanggan.

Evolusi NOC tentu saja tidak hanya terjadi Pertamina saja. Hampir semua NOC, bahkan *new powerhouse* seperti Petrobras, Petronas, CNOOC, SINOPEC dan Saudi Aramco mengalami hal yang sama.

Adaptasi Keluar

Proses yang tidak kalah pentingnya adalah adaptasi keluar, lingkungan eksternal. Era *powerhouse* sebagai "negara dalam negara" atau *big man in society and business* dan membentuk sebuah *closed entity* telah berlalu. *Old powerhouse* sekarang dituntut bertransformasi menjadi *new powerhouse*, yang berarti berubah menjadi *open entity* terhadap lingkungan.

Adaptasi terhadap lingkungan eksternal dapat diibaratkan sebagai sebuah tanaman yang terus menerus menyesuaikan diri dengan iklim di sekelilingnya. Kalau lingkungannya tidak cocok, pohon bisa saja tidak mati, tetapi ia tidak bisa berbuah atau menghasilkan buah-buahan secara produktif.

Setidaknya ada tiga kondisi eksternal yang perlu diadaptasi *powerhouse* migas untuk berhasil melompat ke *the second curve*, yaitu: (i) Tekanan Evolusi Industri (NOC), (ii) Tekanan Revolusi Industri energi, dan (iii) Tekanan Kekuasaan.

Tekanan Evolusi *National Oil Company* (NOC)

Bila Anda berpergian ke luar negeri melalui Bandara Sukarno Hatta, tidak jauh dari pintu gerbang bandara, Anda akan melihat sebuah *billboard* besar yang terpampang di sisi kiri jalan yang bertuliskan: Pertamina, A National Oil Company (NOC).

Seharusnya kita patut bangga dengan istilah ini. Tidak semua negara dianugerahi NOC, atau BUMN migas. Hanya negara-negara yang memiliki kandungan migaslah yang dapat memiliki NOC. Tidak hanya itu, dalam perjalanan waktunya, NOC akan memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap ekonomi dan politik dunia.

Peran NOC

Berikut adalah empat indikator yang menunjukkan betapa pentingnya peran NOC di dunia ini.

1. Pada tahun 2005, 77% (886 miliar barrel) dari total cadangan minyak dunia (1.148 miliar barrel) dikuasai oleh NOC (*Petroleum Intelligence Weekly*, 2006).

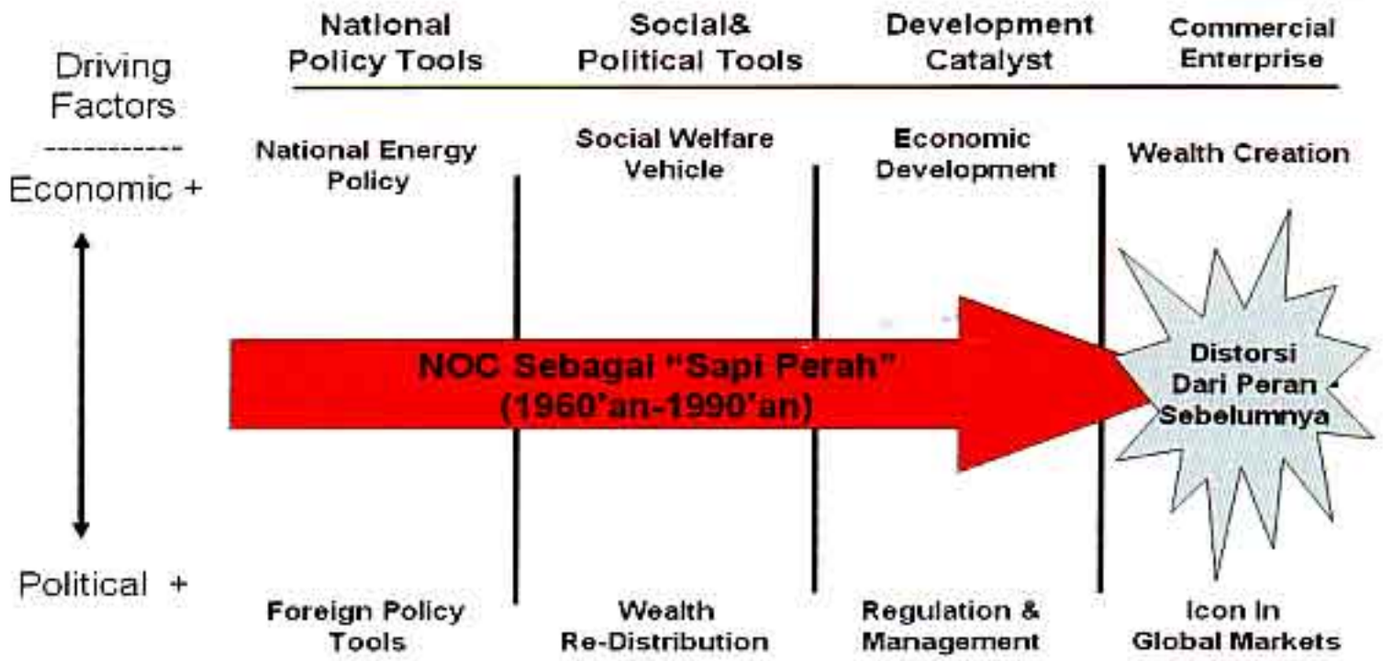
2. Sebanyak 14 dari 20 *powerhouse* pemilik cadangan migas terbesar dunia adalah NOC. Di antaranya adalah Saudi Aramco (Arab Saudi), Gazprom (Rusia), NIOC (Iran), Pemex (Meksiko), INOC (Irak), PetroChina, (China), Kuwait Petroleum Corp (Kuwait), Petrobras (Brazil), Petronas (Malaysia), Rosneft (Rusia), ADNOC (Uni Emirat Arab), Lukoil (Rusia), PDVSA (Venezuela) dan NNPC (Nigeria). Sebaliknya, *powerhouse* migas internasional seperti ExxonMobil, BP, Chevron dan the Royal Dutch Shell Group, hanya menduduki peringkat 14, 17, 19, dan 25 (*Petroleum Intelligence Weekly*, 2006).

3. Diramalkan dalam tempo 20 tahun ke depan, 90 % produksi migas dunia akan berasal dari NOC. Sebagai kontras, 30 tahun yang lalu hanya 40 % produksi migas yang berasal dari NOC (International Energy Agency, 2006).

4. Diramalkan juga 30 tahun yang akan datang, NOC akan menginvestasi sebesar US$2,2 triliun untuk investasi baru di bidang eksplorasi, pengolahan, dan energi alternatif (International Energy Agency, 2006).

NOC sendiri merupakan spesies yang berevolusi sesuai dengan perubahan lingkungan. Potret evolusi dari NOC dapat dilihat melalui bagan 12.1 di bawah ini.

Bagan 12.1
Potret Evolusi NOC



Sumber: Diolah Gordon dan Stenvoll (2007)

Bagan 12.1 menunjukkan bahwa antara tahun 1960-1990, NOC telah menjadi sapi perah bangsa-bangsa. Istilah sapi perah sendiri muncul karena NOC tidak hanya menjalankan peran sebagai *economic powerhouse*, melainkan juga menjadi wadah politik.

Para masa-masa awal evolusinya, NOC telah menanggung enam tugas pokok, yaitu: (i) distribusi BBM bersubsidi; (ii) alat kebijakan publik atau luar negeri; (iii) *energy security* (iv) agen pembangunan; (v) alat partisipasi politik; dan (vi) alat untuk kemakmuran suatu bangsa.

Evolusi NOC tentu saja tidak hanya terjadi Pertamina saja. Hampir semua NOC, bahkan *new powerhouse* seperti Petrobras, Petronas, CNOOC, SINOPEC, dan Saudi Aramco mengalami hal yang sama.

Kalau *new powerhouse* NOC yang disebutkan di atas lebih maju daripada Pertamina, tentu karena evolusi yang mereka lewati bergerak lebih cepat daripada Pertamina.

Harap diingat, evolusi Pertamina menuju entitas bisnis murni sendiri baru terjadi setelah keluarnya UU No. 22/2001. Itu pun pelaksanaannya baru dilakukan sejak tahun 2006. Memang tidak mudah saat itu membayangkan Pertamina sebagai entitas bisnis murni, begitu pula dengan mayoritas NOC lainnya. Tapi bagaimana pun kita harus mulai membiasakan melihat Pertamina sebagai spesies bisnis baru yang ada untuk menciptakan kesejahteraan.

Beberapa bentuk adaptasi yang sudah dilakukan oleh Pertamina adalah sebagai berikut:

1. Pendanaan yang tidak lagi tergantung sepenuhnya kepada APBN. Pendanaan Pertamina saat ini didominasi oleh sumber-sumber internal, atau dari pihak ketiga. Khusus yang terakhir dapat berupa *joint venture* (seperti kerja sama dengan Statoil untuk eksplorasi laut dalam di Selat Madura dan pembangunan kilang dengan SK Korea) atau penerbitan instrumen keuangan.

   Perubahan sistem pendanaan ini tidak hanya berhasil mendatangkan alih teknologi dari partner-partnernya, melainkan juga adanya sistem keuangan yang sesuai dengan standar internasional. Seperti yang dikatakan oleh Frederick ST Siahaan, "Tidak mungkin Pertamina dipercaya oleh pihak asing kalau saja standar keuangan kita tidak sesuai dengan kaidah internasional."
2. Mencari cadangan migas ke luar negeri. Pertamina saat ini sudah tidak lagi hanya menjadi jago kandang saja. Saat ini, portofolionya mulai melebar ke Sudan, Ekuador, dan Irak.
3. Efisiensi bisnis secara terus menerus. Efisiensi tidak hanya pada depot-depot saja, melainkan juga pada cara pengelolaan kilang (*zero loss*) dan pemanfaatan sumur-sumur minyak yang lama.

Pada tahun 2005 mengatakan, "Dunia sudah kecanduan minyak, dan hanya sedikit upaya yang kita lakukan untuk mengatasinya."

Thomas Friedman

Tekanan Revolusi Industri Energi Dunia

Thomas L. Friedman, seorang jurnalis, pada tahun 2005 mengatakan, "Dunia sudah kecanduan minyak, dan hanya sedikit

upaya yang kita lakukan untuk mengatasinya." Bak orang kecanduan, manusia modern memang telah menggunakan minyak bumi dan seolah percaya persediaan minyak di bumi tidak akan pernah habis. Bak orang kecanduan, manusia modern, seperti di Indonesia, sekarang merasa cemas, gelisah, marah, dan putus asa menghadapi kenyataan bahwa minyak bumi tidak dapat lagi diperoleh secara murah.

Industri energi dasar, yaitu migas, adalah industri yang paradoksal. Di satu sisi para *powerhouse* diharapkan untuk tumbuh terus. Sementara di sisi lain, kekayaan alam migas yang menjadi sumber pendapatan *powerhouse* merupakan aset yang tidak dapat diperbaharui dan akan habis.[3]

Sinyal-sinyal yang ada sejak tahun 2004 sendiri cenderung mencemaskan daripada menenangkan.

"Makna hidup sebenarnya terletak pada kesempatan yang Anda dapatkan untuk menanam sebuah pohon besar, yang kelak setelah tumbuh Anda tak berharap berlindung di bawah bayangan keteduhannya."

Nelson Menderson

Sinyal-Sinyal Mencemaskan mengenai Energi Migas

Eksplorasi yang dilakukan secara besar-besaran untuk mengangkat migas dari perut bumi ternyata tidak mampu menurunkan harga minyak bumi. Berikut ini adalah beberapa penjelasan mengenai sumber energi migas yang sudah mendekati titik kepunahan.

1. Ketiga ladang minyak terbesar di dunia sudah memasuki masa paceklik produksi sejak November tahun 2005. Ketiga ladang sesuai dengan urutannya adalah Ghawar (Arab Saudi), Burgan (Kuwait), dan Cantarell (Meksiko) mengalami penurunan produksi rata-rata sebesar 8-13 % per tahun. Penurunan ini menimbulkan kerugian besar tidak hanya bagi negara bersangkutan melainkan juga dunia. Sebagai ilustrasi, Ghawar di Arab Saudi mampu mengangkat minyak sampai dengan 8 juta barrel per hari.

2. Sampai saat ini, tidak ada penemuan minyak terbaru yang mampu menggantikan tiga ladang minyak raksasa ini. Penemuan terbaru yang cukup besar ditemukan di Teluk Mexico pada tahun 2005. Dan hampir sama dengan nasib blok Cepu di Indonesia, ladang minyak ini baru bisa beroperasi paling cepat tahun 2010.

3. Perusahaan perusahaan minyak swasta raksasa dunia seperti ExxonMobil, Shell, BP, dan Chevron juga mengalami penurunan cadangan minyak dan produksi. Shell dilaporkan meralat laporan ca- dangan minyaknya dari 4,4 miliar barrel menjadi 3,5 miliar barrel. Sedangkan Chevron seperti diucapkan di *website*-nya, "Mengalami penurunan produksi di 33 negara dari 48 negara tempat mereka beroperasi."

4. Mengacu pada teori Hubert Simon (1956) yang bernama "Hubert Peak Oil", dunia perminyakan saat ini sudah mencapai tahap yang disebut sebagai "Peak Oil". Abad 21 merupakan awal dari masa krisis minyak sebelum benar-benar habis pada akhir abad ke-22. Berdasarkan data-data dari International Energy Agency (2006), dunia akan mencapai *peak oil* antara tahun 2013 sampai dengan 2037. Setelah itu, produksinya secara agregat akan turun sekitar 3% per tahun.

5. Charles Maxwell (2006), analis minyak terkemuka dunia, mengatakan, "Pada tahun 1930, kita menemukan minyak baru sebanyak 10 triliun barrel, dan kita mengonsumsi sebanyak 1,5 triliun barrel. Puncaknya terjadi pada tahun 1964 ketika kita menemukan 48 triliun barrel dan hanya mengonsumsi sebanyak 12 triliun barrel. Pada tahun 1988, kita menemukan 23 triliun barrel dan mengonsumsi juga 23 triliun barrel. Sekarang kita berada di persimpangan jalan di mana kita mulai mengonsumsi minyak lebih banyak daripada yang dapat kita temukan. Pada tahun 2005, kita menemukan minyak baru sebanyak 5-6 triliun barrel, dan mengonsumsinya sebanyak 30 triliun barrel. Angka-angka ini terus terang mencemaskan."

Berbagai sinyal mencemaskan ini mendorong para *powerhouse* migas dunia berevolusi menjadi *powerhouse* energi. Migas tidak lagi dianggap satu-satunya opsi untuk energi. Mereka secara pelan-pelan mulai hijrah mencari energi alternatif.

Energi alternatif sendiri cukup beragam, mulai dari biodiesel (minyak kelapa sawit, biji bunga matahari, biji jarak, dan ethanol dari tebu), nuklir, angin hingga hidrogen. Sampai saat ini, energi alternatif yang sudah dianggap cukup ekonomis adalah biodiesel.

Indonesia sendiri memiliki potensi besar untuk mengembangkan biodiesel, terutama dari minyak kelapa sawit (CPO). Pertamina sudah memasuki revolusi biodiesel dengan Pertamina+5, yang merupakan campuran antara solar sebesar 95% dengan turunan CPO sebesar 5 %. Namun, berbeda dari Petrobras yang sukses menggalakkan biodiesel berbasis ethanol, di Indonesia, Pertamina kurang mendapat dukungan dari segi regulasi. Di Brazil, negeri asal Petrobras, upaya memopulerkan biodiesel didukung penuh oleh Pemerintahnya. Regulasi di sana menjamin adanya subsidi tidak hanya bagi biodieselnya, tetapi juga untuk mesin-mesin, pengolahan maupun kendaraan, yang menggunakan biodiesel sebagai bahan bakar. Pemerintah

Brazil juga siap dengan berbagai insentif bagi para pelaku usaha yang ingin masuk ke dalam industri biodiesel, mulai dari perkebunan gula, pengolahan, *rifenery*, distribusi, sampai dengan pemasarannya. Tidak mengherankan apabila sekarang embrio industri biodiesel terpadu sudah terlihat di Brazil. Dan jangan heran pula apabila Mckinsey (2007) meramalkan bahwa nilai ekonomi biodiesel dari Petrobras akan setara dengan nilai ekonomi minyak bumi pada tahun 2020.

Kontras perlakuan energi alternatif antara Brazil dan Indonesia sedikit banyak membuat geram kalangan internal Pertamina dan membatasi gerak lompatan untuk memasuki kurva kedua. Seperti yang diucapkan seorang *change agent*-nya, "Energi alternatif terutama dari kelapa sawit sangat berguna untuk menghidupkan ekonomi dalam negeri, mengurangi kemiskinan, memberi pekerjaan. Indonesia memiliki jutaan hektar kebun kelapa sawit yang menghidupi jutaan petani. Apabila biodiesel sukses, industri kelapa sawit kita semakin tumbuh dengan semakin banyak uang berputar dan semakin terbuka lapangan pekerjaan. Masalahnya, Pertamina harus "menombok" terus revolusi ini. Harga CPO sekarang sangat mahal karena semua negara berlomba-lomba membangun industri biodiesel. Bayangkan, untuk setiap liter biodiesel yang dijual, Pertamina masih harus menanggung rugi Rp80. Padahal kalau industri ini disubsidi oleh Pemerintah sejak awal, *multiplier effect*-nya sangat besar. Indonesia dapat berubah menjadi negeri adikuasa energi baru."

Tekanan Kekuasaan dan Politik

Politik dan kekuasaan merupakan dua sisi dari satu keping uang logam yang sama. Demikianlah dalam *powerhouse*, terutama *powerhouse* yang bergelut dalam industri energi seperti Pertamina. Politik dan kekuasaan dapat menimbulkan pertarungan antarkepentingan dalam kehidupan *powerhouse*. Ini tentu saja tidak sehat.

Kita sudah melihat bahwa *new powerhouse* energi modern tidak hanya terbatas pada perusahaan-perusahaan multinasional seperti ExxonMobil, Shell, TotalElf atau Chevron. BUMN atau NOC juga dapat menjadi *new powerhouse*, bahkan *powerhouse* terbesar dunia saat ini adalah NOC Arab Saudi, yaitu Saudi Aramco.

Mengapa para NOC ini bisa maju dan memberi kesejahteraan yang memadai bagi bangsanya? Salah satu syaratnya adalah adanya pemisahan campur tangan dari kekuasaan dan politik negara terhadap operasional *powerhouse*. Pada bab 10 misalnya, kita membaca bagaimana *powerhouse* migas India, ONGC, kembali babak

belur dan gagal melompat ke kurva kedua setelah Pemerintahnya kembali ikut campur tangan secara berlebihan.

Sebaliknya, *new powerhouse* seperti Petrobras, Petronas, SINOPEC, CNOOC, CNPC, Saudi Aramco, dan Statoil dapat tumbuh menjadi besar karena campur tangan pemerintah sangat minimal. Dengan kata lain, Pemerintah memercayakan sepenuhnya pengelolaan *powerhouse* ke tangan para professional yang duduk sebagai direksi.

Betul, Indonesia pernah punya pengalaman pahit mengenai Pertamina ketika Ia dilepas begitu saja di bawah kepemimpinan Ibnu Sutowo. Tetapi harap dicatat, era Pertamina dipegang erat oleh Pemerintah juga tetap rawan dengan oknum-oknum yang mengambil kesempatan dalam kesempitan. Bahkan pemanggilan-pemanggilan dengan kedok "Rapat Dengar Pendapat" dari para wakil rakyat pun sebenarnya sangat rawan dengan intervensi-intervensi. Bukankah sekarang kita sudah memisahkan peran pengatur dalam badan-badan pengatur?

Jadi bagaimana bentuk ideal hubungan antara Pemerintah dan Pertamina di masa depan agar Pertamina bisa melompat ke kurva ke dua dengan sukses? Menurut pendapat saya, ada lima hal yang perlu diperhatikan dalam hubungan ini. Lima hal, di mana bukan hanya Pertamina yang perlu beradaptasi, melainkan juga Pemerintah. Kelima hal tersebut adalah:

1. **Fokuskan regulasi migas pada penciptaan kesejahteraan jangka panjang**

   Powerhouse NOC seperti Pertamina memang dapat dijadikan mesin pencetak uang untuk negara. Bayangkan pada tahun 2006 saja, total kontribusi Pertamina kepada negara dari berbagai sumber (PNBP, Pajak dan Dividen) mencapai Rp128,47 triliun. Angka ini sangat berarti bagi Bangsa Indonesia.

   Satu hal yang perlu dicatat, kontribusi ini sedikit banyak dapat mengorbankan masa depan Pertamina sendiri. Misalnya setoran dividen. Apabila BUMN lain cukup menyetor 30% dari keuntungannya, Pertamina harus menyetor 50%. Seharusnya, proses penciptaan kesejahteraan (*wealth creation*) harus dilihat dari pola pikir jangka panjang. Semakin besar dana yang perlu disetor Pertamina, akan semakin sedikit cadangan dana yang

Powerhouse NOC seperti Pertamina memang dapat dijadikan mesin pencetak uang untuk negara. Bayangkan pada tahun 2006 saja, total kontribusi Pertamina kepada negara dari berbagai sumber (PNBP, Pajak dan Dividen) mencapai Rp128,47 triliun. Angka ini sangat berarti bagi Bangsa Indonesia.

dapat digunakan untuk investasi yang dapat menghasilkan *value creation* di masa mendatang. Ini hanya akan menghasilkan kesejahteraan jangka pendek dan menghambat lembaga ini untuk melompat ke kurva ke dua.

Oleh karena itu, regulasi migas harus memiliki visi jangka panjang yang dasarnya adalah *win-win* bagi kedua belah pihak, tidak hanya keuntungan sesaat yang dapat mengendurkan kemampuan daya saing Pertamina.

"Kegagalan bukanlah kegagalan kalau Anda bisa melakukannya lebih baik setelah itu."

John C. Maxwell

2. Bebaskan *Powerhouse* BUMN dari Campur Tangan Politik

Powerhouse BUMN seperti Pertamina merupakan angsa yang mampu bertelur emas. Suka tidak suka, status ini membawa banyak kepentingan politik untuk ikut mencicipi telur emas yang dihasilkannya. Meski demikian, idealnya Pertamina jangan dicampur-tangani oleh agenda-agenda politik praktis. Pertamina merupakan entitas bisnis, di mana intervensi politik harus benar-benar dibatasi. Dan yang harus kita ingat bersama, Pertamina tidak hanya bertarung di dalam negeri, melainkan dalam skala global melawan *powerhouse-powerhouse* lain yang lebih perkasa pada saat ini. Campur tangan politik praktis secara berlebihan, tidak hanya mengancam kehidupannya, melainkan Indonesia secara keseluruhan. Nasib kita memang masih belum baik pada hari ini, tetapi akan lebih buruk lagi apabila kita kehilangan satu-satunya NOC yang kita miliki.

3. Hubungan Adaptif Pertamina dengan Pemerintah

Tidak ada yang abadi di dunia ini kecuali perubahan itu sendiri. Rigiditas sikap Pemerintah terhadap Pertamina atau sebaliknya, akan membawa lebih banyak mudarat daripada manfaat. Dengan demikian, regulasi, aturan perpajakan, pengaturan operasional, harus mengacu pada konteks hari ini dan masa depan.

Dalam memotret sikap adaptif Pemerintah dan NOC-nya, ada baiknya Indonesia meniru pemerintah Norwegia dalam memperlakukan Statoil, *powerhouse* migasnya.

Pemerintah Norwegia mengacu pada tiga hal penting terkait

dengan Statoil, yaitu *treatment* untuk menjaga kehidupan Statoil; regulasi yang dapat mengakomodasi perubahan lingkungan industri migas dunia; dan bagaimana pemerintah membantu secara tidak langsung kualitas pengembangan Statoil.

Acuan ini tidak berhenti di sana, melainkan diimplementasikan dengan sungguh-sungguh. Ada empat *real action* yang dapat menjadi pembelajaran yang baik di sini. Pertama, harus ada preferensi yang diberikan kepada Statoil untuk menangani proyek migas domestik selama ia memiliki kemampuan keuangan, sumber daya manusia, dan teknologi. Kedua, harus ada jaminan dari Pemerintah Norwegia untuk setiap proyek yang dianggap layak secara keuangan dari Statoil. Ketiga, adanya kewajiban yang diatur melalui regulasi untuk setiap *powerhouse* migas dunia yang beroperasi di Norwegia agar melakukan transfer *know-how* kepada sumber daya manusia Statoil. Dan keempat, ada kewajiban melalui undang-undang untuk menggunakan jasa dan teknologi lokal Norwegia dalam proporsi tertentu.

Powerhouse, Milik Kita Bersama

Buku ini ditulis di tengah-tengah kekhawatiran saya terhadap kesulitan demi kesulitan yang tengah dihadapi bangsa kita. Seperti orang mabuk yang kehilangan kunci, para pemimpin, politisi, dan pengamatnya sama-sama mencari jawaban di tempat yang terang. Seseorang telah menyalakan lampu di suatu tempat dan seperti laron, kita pun bergerombol di tempat yang sama.

Lalu tiba-tiba saya tersadar dan bertanya, "Mengapa bapak/ibu mencarinya di sini?" Ia pun menjawab, "*Kan* di sini ada lampu!"

Saya mencoba keluar dari kerumunan itu. Dari kejauhan saya menyaksikan teman-teman saya asyik mencari kunci di tempat terang, namun seperti yang saya duga, mereka tidak menemukannya. Beberapa orang mulai menjadi frustasi dan membongkar-bongkar riol-riol penutup saluran air tak jauh dari tempat yang terang itu. Lama-lama mereka jadi sangat agresif dan saling menuduh satu sama lain. Kalau didiamkan, sampai matahari terbit pun mereka tidak akan menemukan yang dicari, bisa-bisa mereka cuma saling bertengkar.

Lewat mahari terbit, saat cahaya terang menyinari bumi barulah kita menyadari, saling memaki, dan memarahi tidak ada gunanya. Sebab kunci yang

hilang itu memang tidak ada di sana. Ia terjatuh di depan pintu. Lantas mengapa kita tidak mencarinya di sana? Ya karena di sana tidak ada lampu.

Saat bangsa kita saling bertengkar dan menyalahkan, saya melihat ada bahaya mengintai kita. Bahaya itu ada di sekitar masalah ekonomis yang sekarang sedang terantuk-antuk. Seperti kata almarhum Sheikh Mohammad Rasyid Makhtoum al Maktoum, Raja Dubai, "Ibarat kereta kuda, maka kuda itu adalah ekonomi dan kereta saya adalah politik." Mengacu pada Makhtoum, yang benar kuda harus berada di depan dan kereta di belakang ditarik oleh kuda-kuda itu. Tapi di sini sekarang kita menyaksikan sebaliknya. Politik sekarang justru sedang menuntut untuk berada di depan dan ekonomi di belakang. Ibarat kereta kuda, kudanya seperti sedang mabuk, berjalan terantuk-antuk dan menabrak rambu-rambu karena penglihatannya terhalang oleh kereta besar di depannya.

Buku ini dirancang untuk membantu Anda, para eksekutif dan pembelajar Indonesia, di mana pun Anda bekerja, yang merindukan atau sedang melakukan perubahan. Untuk membantu para pembuat kebijakan yang merindukan pembaharuan. Untuk para pemimpin badan-badan usaha milik negara yang bermimpi mengubah perusahaannya menjadi *powerhouse*, atau para pengusaha UKM yang kelak usahanya berpotensi menjadi *powerhouse*. Memang, perubahan di Indonesia masih terasa sulit, berat, dan dipengaruhi oleh begitu banyaknya belenggu yang ada, mulai dari orang yang sulit diajak berubah, regulasi yang abu-abu, kepastian hukum yang minim, sampai dengan pola pikir yang terbelenggu sejarah. Oleh karena itu, buku ini memotret salah satu perubahan tersulit dan terpenting dalam sejarah bangsa Indonesia, yaitu dari sebuah *powerhouse* bernama Pertamina.

Kami telah memulai buku ini dengan penjelasan "siapakah *powerhouse* itu" dan "mengapa *powerhouse* dibutuhkan". Jawabannya adalah *powerhouse* merupakan perusahaan ber-DNA unggul (lokomotif ekonomi, *big size*, dan *iconic*) dan tidak akan pernah ada pekerjaan, teknologi baru, serta kebanggaan bangsa tanpa *powerhouse*. Ini berarti pula tidak akan pernah kita memiliki daya saing di negara ini, tanpa kehadiran *powerhouse* yang sehat, yang mampu melompat ke kurva kedua.

Perubahan memang abadi, dan apabila *powerhouse* ingin terus menjadi bagian sejarah yang membuat setiap anak bangsa bertepuk dada kepadanya, *powerhouse* tersebut harus bertransformasi dari *old powerhouse* menjadi *new powerhouse* (lihat bab 3).

Lalu kami menyajikan betapa perubahan di *powerhouse* merupakan sebuah pergulatan yang sangat sulit. Tidak hanya Pertamina, tetapi juga *powerhouse* dunia

lainnya seperti Kodak, Microsoft, Nokia, Unilever, GE, BP, Shell, Exxon, dan lain sebagainya sekarang sedang bergulat dengan perubahan. Mereka *memang pada awalnya beruntung mengalami apa yang* disebut sebagai the first curve (kesuksesan pertama, lihat bab 4).

Tetapi di sisi lain, *first curve* ini menciptakan berbagai belenggu, mulai dari *active inertia* (bab 5) sampai dengan berbagai warisan sejarahnya (bab 6).

Pilihan satu-satunya adalah *recode*, atau menyusun ulang kode genetikanya. Lagi-lagi hal ini juga tidak mudah. Mayoritas *powerhouse* umumnya sudah menjalani perubahan berkepanjangan dan mahal tanpa hasil yang berarti. Oleh karena itu, sebelum *recode*, *powerhouse* harus menciptakan perubahan berbasis hasil, atau *breakthrough* (bab 7).

Apabila *breakthrough* dapat membuahkan hasil dalam waktu singkat, hal itu dapat diikuti oleh *recode* atau mutasi DNA secara umum (lihat bab 8). Baru selanjutnya melakukan penyusunan ulang DNA dalam komponen-komponen *powerhouse*, seperti kepemimpinan (bab 9), invididu (bab 10 dan 11), dan organisasi (bab 12).

Pesan yang ingin disampaikan buku ini adalah hilangkan atau kurangi tendensi kecurigaan terhadap *powerhouse*. Mereka seperti kita, merindukan sebuah perubahan agar bangsa Indonesia dapat menjadi sebuah bangsa yang sejahtera.

Sudah menjadi tugas kita semua menjaga salah satu milik bangsa yang paling berharga, yaitu *powerhouse*. Kita perlu memahami dan meyakini bahwa *powerhouse*, terlepas dari segala efek negatif yang pernah kita baca atau rasakan, lebih banyak membawa manfaat daripada mudarat.

Kalaupun pada hari ini kita belum mendapat manfaat besar dari perubahan yang dijalankan oleh sebuah *powerhouse*, biarlah kita tetap *legowo* dan memiliki harapan bahwa anak cucu kita memiliki sesuatu yang dapat dibanggakan serta diandalkan di masa depan.

Sebagai penutup, marilah kita sama-sama menjaga dan berdoa agar perubahan setiap *powerhouse* di Indonesia dapat membawa kesejahteraan yang besar bagi bangsa Indonesia, bangsa yang melahirkan dan membesarkan kita.

Perubahan memang abadi, dan apabila *powerhouse* ingin terus menjadi bagian sejarah yang membuat setiap anak bangsa bertepuk dada kepadanya, maka *powerhouse* tersebut harus bertransformasi dari *old powerhouse* menjadi *new powerhouse* (lihat bab 3).

NOTES

Bab 1: Powerhouse

1. Amsden, Alice H. 1998. *Asia's Next Giant: South Korea and Late Industrialization.* London: Oxford University Press, hlm. 29.
2. "Menari dengan Genderang Asing". Buletin Pertamina: 14 April 2003; "Idiotis vs Patriotis". Buletin Pertamina: 21 April 2003; Wawancara dengan Koordinator Sektor Energi dan Transportasi Bank Dunia, David M. Hawes. *Kontan*: 31 Maret 2003. *Warta Utama*: "Pertamina Pecah? *No Way*!" Warta Pertamina: April 2003.
3. "The world's number one: The future is bright for Aramco". Majalah *Economist*: 10 November 2005 www.economist.com; *"Money to burn: Why oil exporters' enormous surpluses may last longer this time"*. Majalah *Economist*: 20 April 2006 www.economist.com.
4. "Direktur Utama Pertamina ke Kuala Lumpur". Buletin Pertamina: 16 Juni 1972, hlm. 1; "Direktur Utama Pertamina Bersedia Memberikan Bantuan *Know-how*". Buletin Pertamina: 23 Juni 1972, hlm. 1; Lopez, L. "Petronas: a Well-Oiled Money Machine". *News Straight Times*: 13 Maret 2003; www.petronas.com.

Bab 2: Mempertahankan Kekayaan

1. Wawancara dengan sumber internal Pertamina di Jakarta, Maret-Mei 2007
2. Data Internal Pertamina (2007)
3. Guo, S. 2007. *The Business Development of China's National Oil Companies: The Government to Business Relationship in China*. The James A. Baker III Institute for Public Policy, Rice University, hlm. 21-23.
4. "Why the forces of economic nationalism seem weaker than those of globalisation". Majalah *Economist*: 2 Maret 2006 www.economist.com.

Bab 3: First Curve

1. "The 'Notorious Corruptor'". *New Internationalist*: #116, October 1982.
2. J.A. Winters, *Power in motion: Capital Mobility and the Indonesian State*, Ithaca, Cornell University Press, 1996, hlm. 84-85.
3. "Ceramah Direktur Utama pada Seminar Mencari Identitas Manajemen Indonesia untuk Pembangunan". Warta Pertamina: 25 Januari 1974, hlm. 1.
4. J.A. Winters, *Power in Motion: Capital Mobility and the Indonesian State*, Ithaca, Cornell University Press, 1996, hlm. 83; Wawancara dengan JB Sumarlin di Jakarta, 5 Juni 2007.
5. Hamish McDonald, "Now, crisis of loyalty for Suharto", FEER, 19 Maret 1976, hlm. 46 (terkait dengan ucapan pidato Presiden Soeharto).
6. Harvey Stockwin, "Letter from Semarang", FEER, 27 Maret 1976, hlm. 70.
7. Byrons, C. "Big Profits in Big Bribery". Majalah *Time*: 16 Maret 1981. www.time.com.

NOTES

Bab 4: Old & New Powerhouse

1. Warta Utama: "Maju Tak Gentar dalam Perang Pelumas". Warta Pertamina: Maret 2007.
2. *Idem.*
3. Warta Utama: "Peta Bisnis BBM Pertamina 2004-2008". Warta Pertamina: Maret 2004; Warta Utama: "Berebut Ketat Bisnis Rp7 Triliun". Warta Pertamina: Juni 2005. Hidayat, T. "*Trade Promo*: Adu Pelicin di Bisnis Pelicin". Majalah *Swa*: 6 April 2006. www.swa.co.id; Wawancara dengan internal Pertamina di Jakarta, Maret-Mei 2007.
4. Transkrip wawancara Tim Warta Pertamina dengan A.R Ramli (2006).
5. Warta Utama: "*Road Map* Restrukturisasi Pertamina". Warta Pertamina: Desember 2001. Warta Utama: "10 Tahun *Road Map* Masih Bersambung". Warta Pertamina: Desember 2004. "Dari Budaya Birokrasi ke Korporasi". Warta Pertamina: Maret 2005. Wawancara dengan Ari H Soemarno, Wawan Irawan, Didi Sunarwinadi, dan Syahrial Muchtar di Jakarta, Maret-Mei 2007.
6. Wawancara dengan A. Faisal di Jakarta, 2 Mei 2007.
7. Warta Utama: "Inilah Depot Dunia". Warta Pertamina: November 2006.
8. Data internal Pertamina (2007).
9. Data internal Pertamina (2004).

Bab 5: Active Inertia

1. Widya Purnama, Dirut PT Pertamina: "Saya Belum Terkontaminasi". Harian *Tempo*: 15 Agustus 2004.
2. Transkrip Warta Pertamina 2004.
3. Wawancara dengan Ari H. Soemarno di Jakarta, 4 Mei 2007.
4. "Patung "Pemuda Membangun" Diresmikan". Buletin Pertamina: 23 Juni 1972, hlm. 3.
5. Warta Utama: "Perlakukan Pertamina sebagai Perusahaan"; "*Positioning* Pertamina dan Tugas Pelayanan Publik"; "Pengadaan BBM Sebuah Catatan Perjuangan. Tugas Pelayanan Publik Sejak 1945." Warta Pertamina: Agustus 2004; "PSO Baru: Jangan Rugikan Pertamina." Warta Pertamina: Maret 2005.
6. Warta Utama: "Perlakukan Pertamina sebagai Perusahaan": Warta Pertamina: Agustus 2004.
7. Wawancara dengan Sumarsono di Jakarta, 2 Mei 2007.

Bab 6: Memutus Warisan Sejarah

1. Warta Utama: "Pertamina di Antara Harapan dan Kompleksitas Persoalan". Warta Pertamina: April 2000.
2. "Dirut Kedelapan Pertamina Baihaki Hakim: Implementasi Perubahan Mendasar Dilakukan Tahun Depan". Warta Pertamina: Desember 2000.
3. Wawancara dengan A. Faisal di Jakarta, 2 Mei 2007.

NOTES

4. Zhu Rongji berbicara dalam buku *Man Who Invent China*.
5. Womack, J. "Why Toyota Won". *Wall Street Journal*: 14 Februari 2006, hlm. 13.
6. CEO Sinopec berbicara dalam buku *Man Who Invent China*.
7. "Budaya Pertamina Baru". Warta Pertamina: Juli 2001.
8. Profil: "Mr LNG: Kalau Kapal Ini Tenggelam, Saya Juga Tenggelam". Warta Pertamina: Juli 2004.
9. White, J. "How US Industry Find Itself Stalled by Its Own History". *Wall Street Journal*: 7 Januari 2006.
10. "GM Sold Lots of Cars, and Lost $1,227 Each". *Reuters*: 29 Agustus 2005. www.reuters.com.
11. Dvorak, P. "At Sony, Rivalries Were Encouraged; Then Come iPod". *Wall Street Journal*: 29 Juni 2005.
12. "Let's Make Pertamina Great Again". Warta Pertamina Edisi Khusus: 10 Desember 2005.
13. Widya Purnama, Dirut PT Pertamina: "Saya Belum Terkontaminasi". Harian *Tempo*: 15 Agustus 2004.

Bab 7: Breakthrough

1. Profil: "Hari Sudibyo: Itu *Mission Impossible*". Warta Pertamina: Desember 2005.
2. Wawancara dengan Ari H. Soemarno di Jakarta, 4 Mei 2007.
3. "Sebuah Evaluasi". Warta Pertamina: September 2006.
4. "Pertamina on the Move". Warta Pertamina: Desember 2006.
5. Diolah dari Harvard Business School. Argentina's YPF Sociedad Anonima (A); (B); (C); (D); (E). Maret 1998.

Bab 8: Mutasi DNA

1. Warta Utama: "Cerita Heroisme di Balik Logo". Warta Pertamina: Juli 2005.
2. Profil: "Mohammad Sadli: Soal *Pricing Policy* dan Faktor China". Warta Pertamina: Juli 2005.

Bab 9: DNA Leadership *di* Powerhouse

1. "Direksi Baru Pertamina Diragukan". Antara News: 8 Maret 2006.
2. "He's Brave Enough to Take Up Shell: CEO van der Veer is ending the clunky dual structure and speeding decisions". Majalag *Economist*: 18 Juli 2005. www.economist.com.
3. www.bp.com.
4. Hill, L dan Wetlaufer,S. "Leadership When There Is No One to Ask: An Interview with Eni's Franco Bernabè". *Harvard Business Review*: 1998, www.hbr.com
5. www.businessweek.com.
6. "Life after Lee: On his watch Exxon Mobil became the second-biggest company in the world. But now Lee Raymond is going". Majalah *Economist*: 20 Desember 2005. www.economist.com.

NOTES

Bab 10: VISI, DNA Pemimpin Powerhouse

1. Wawancara dengan Setyoko Misman di Prabumulih, 26 April 2007.
2. Dirut Pertamina (1957-1975) Ibnu Sutowo: "Pertamina Mau Mengglobal Apa Tidak? *You Have To..!*". Warta Pertamina: Desember 2000. Warta Utama: "Sejarah Hilir, dari Monopoli ke Liberalisasi". Warta Pertamina: Agustus 2003; Ibnu Sutowo: "*Anytime Is Challenge*. Hadapi dengan Bekerja Sambil Belajar". Warta Pertamina: Agustus 2003.
3. Diolah dari Harvard Business School. Argentina's YPF Sociedad Anonima (A); (B); (C); (D); (E). Maret 1998.

Bab 11: Individu Alpha

1. Wawancara dengan Toharso di Jakarta, 8 Juni 2007.
2. Crocket, O Roger. "Razr Memimpin Armada Tipis". *Business Week Indonesia*: 14 Desember 2005.
3. "*Latin America: Beating the Oil Curse Mexico's troubled national oil company could siphon some good ideas from Brazil's petroleum success story*". Majalah *Business Week*: 4 Juni 2007. www.businessweek.com
4. "PIW's Top 50: How the Firms Stack up". Petroleum Intelligence Weekly: 12 Desember 2005; "*ONGC Moves up 52 Points in Fortune Listing*". The Hindu Business Line: 18 Juli 2006, www.thehindubusinessline; "India Tightens Control Over ONGC, Blocks Downstream Expansion". International Oil Daily: 20 Juli, 2006; "No Extension for ONGC Chairman Subir Raha". The Hindu: 26 Mei 2006, www.hinduonnet.com; Jo Johnson, "Indian Business Chief Hits at Minister". Financial Times: 23 September 2005; Enid Tsui, Francesco Guerrera, Khozem Merchant and Bernard Simon, "Chinese Oil Group in $4 billion Deal for Rival". Financial Times: 23 Agustus 2005; "Burnout: Oilcos lose $51m/day". The Economic Times: 18 Mei 2006.
5. Wawancara dengan Sumarsono di Jakarta, 2 Mei 2007.
6. www.exxon.com.
7. Wawancara dengan pegawai Petronas di Jakarta (2007).
8. Wawancara dengan Kun Kurnely di Jakarta, 2 Mei 2007.
9. Wawancara dengan Rukmi Hadihartini di Jakarta, 2 Mei 2007.
10. Berita: "UKT Korporat Ditandatangani, Kita Hilangkan PGPS". Buletin Pertamina: 28 Mei 2007.
11. Warta Utama: "Mengasah SDM Masa Depan". Warta Pertamina: Februari 2005
12. Hill. L dan Wetlaufer.S. 1998. "Leadership When There Is No One to Ask: An Interview with Eni's Franco Bernabè". *Harvard Business Review*. www.hbr.com.

Bab 12: DNA Organisasi Powerhouse

1. Wawancara dengan internal Pertamina di Jakarta, Maret-Mei 2007.

NOTES

2. *"Nokia's turnaround: The giant in the palm of your hand"*. Majalah *Economist*: 10 Februari 2005. www.economist.com.
3. "Big oil's dirty secrets: The ethics of the oil industry are coming under unprecedented scrutinity". Majalah *Economist*: 8 Mei 2003. www.economist.com.
4. "Peranan Pertamina dalam Pembangunan". Warta Pertamina: Maret 1978.
5. Warta Utama: "Menuju Margin Kilang yang Tinggi". Warta Pertamina: Juli 2005.
6. Silaban, R. Mary. "Retaining Corporate Talent". Majalah *Globe Asia*: Juni 2007, hlm. 98-100.
7. "Globe Oil's dark secret: Most of the world's oil reserves are in the hands of state-run companies, many of which are run badly". Majalah *Economist*: 10 Agustus 2006. www.economist.com.
8. Barker. S, "America Helps BP Soar to Four Billion Dollar Record". *The Daily Telegraph*: 19 Mei 2001; J. Guyon, "When John Browne Talks, Big Oil Listens". *Fortune*: 5 Juli 1999, hlm. 116-122; K. Mehta, "Mr. Energy: The Indefatigable John Browne". World Link (September-Oktober 1999): hlm. 13-20; dan Steve Prokesch, "Unleashing the Power of Learning: An Interview with British Petroleum's John Browne". *Harvard Business Review* (September-Oktober 1997), hlm. 146-168.
9. "The new organisation". Majalah *Economist*: 19 Januari 2006. www.economist.com.
10. Warta Utama: "Organisasi Ramping, Efektif, dan Responsif". Warta Pertamina: April 2004.
11. Wawancara dengan Yulien Trilaksono di Cilacap, 25 April 2007.
12. *"Teaming with bright ideas: Better ways of working together"*. Majalah *Economist*: 19 Januari 2006. www.economist.com.
13. Warta Utama: Hupmas UP IV, antara Comdev dan Ekses Euforia Reformasi. Warta Pertamina: Mei 2001.

Bab 13: Second Curve

1. Dokumentasi video kunjungan Presiden SBY ke Pertamina pada 14 Juni 2006.
2. "Posisi Negara Makin Kuat, Ekonomi Nasional Makin Sehat". Warta Pertamina: Oktober 1978.
3. "Improving their field craft Finding new oil fields is getting harder, but not impossible". Majalah *Economist*: 12 April 2006. www.economist.com; Carmen J. G. Analysis: "Mexico faces sharp drop in oil production". *United Press International*: 15 Februari 2006. www.upi.com; Meacher, M. "Plan now for a world without oil". *Financial Times*: 5 Januari 2004. www.ft.com; Monbiot, G. "The Bottom of the Barrel". *The Guardian*: 2 Desember 2003. www.guardian.co.uk.

DAFTAR PUSTAKA

Adelman, M.A. (1972). *The World Petroleum Market*. Washington: The John Hopkins University Press.

Aegis Consulting. (2007). *State Oil Company Privatization: Presentation in Dubai*, March 2007.

Amsden, Alice H. (1998) *Asia's Next Giant: South Korea and Late Industrialization*. London: Oxford University Press.

Anderson, C. (2006). *The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling Less of More*. New York: Hyperion.

Bakan, J. (2004). *The Corporation*. New York: Free Press.

Beer, M. & Nohria, N. (2001). *Cracking the Code of Change*. Harvard Business Review. (www.hbr.com).

Beinhocker, E.D. (2007). *The Origin of Wealth*. London: Random House Business Books.

Chandler, A.D. Jr. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.

Chandler, A.D. Jr. (1977). *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press.

Chandler, A.D. Jr. (1990). *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press.

Collins, J.C. & Porras, J.I. (1994). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. New York: Harper-Business.

Collins, J.C. (2001). *Good to Great*. New York: HarperCollins.

Cummins, I & Beasant, J. (2005). *Shell Shock: The Secrets and Spin of an Oil Giant*. Edinburgh: Mainstream Publishing Company.

Darwin, C. (1936). *The Origin of Species*. New York: Modern Library.

D'Aveni R.A. & Gunther R. (1994). *Hyper-Competition: Managing the Dynamics of Strategic Manouvering*. New York: Free Press.

Dawkins, R. (1995). *River Out of Eden: A Darwinian View of Life*. London: HarperCollins Publishers, Inc.

DAFTAR PUSTAKA

Diamond, J. (2005). *Collapse: How Societies Choose to Fail or Survive*. London: Penguin Books.

Direktorat Hulu Pertamina (2006). *Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) 2006-2014 Pertamina EP*. Jakarta: Pertamina EP.

Direktorat Umum & SDM Pertamina (2005). *Tata Kerja Organisasi: Administrasi Sistem Manajemen Kinerja (SMK)*. Jakarta: Direktorat Umum & SDM Pertamina.

Ernst, D. & Steinhubl, M.J.A. (1999). *Petroleum: After the Mega Mergers. Mckinsey Quarterly 1999 Number 2*. (www.mckinseyquarterly.com).

Fishman, C. (2006). *The Wall Mart Effect*. New York: Penguin Books.

Foster, D.P. & Young, H.P. (2001). *On the Impossibility of Predicting the Behavior of Rational Agents*. The proceedings of the National Academy of Sciences 98 No. 22.

Foster, R. (1986). *Innovation: The Attacker's Advantage*. New York: Summit Books.

Foster, R. & Kaplan, S. (2001). *Creative Destruction*. New York: Doubleday.

Fuller, M.B. & Beck, J.C. (2006). *Japan's Business Renaissance*. New York: McGraw-Hill.

Gardner, H. (2004). *Changing Minds: The Art and Science of Changing Our Own and Other People's Minds*. Boston: Harvard Business School.

Ghemawat, P. (1991). *Commitment: The Dynamic of Strategy*. New York: Free Press.

Godin, S. (2002). *Survival Is Not Enough: Why Smart Companies Abandon Worry and Embrace Change*. New York: The Free Press.

Gordon, R. (2007). *Statoil: A Study in Political Entrepreneurship*. The James A. Baker III Institute for Public Policy, Rice University.

Gostick, A. & Elton, C. (2007). *The Carrot Principle*. New York: Free Press.

Govindarajan, V. & Gupta, A.K. (2001). *The Quest For Global Dominance*. San Fransisco: Jossey-Bass. John Wiley & Sons Inc.

Gulati, R. & Oldroyd, B.J. (2005). *The Quest for Customer Focus*. Harvard Business Review. (www.hbr.com).

Guo, S. (2007). *The Business Development of China's National Oil Companies: The Government to Business Relationship in China*. The James A. Baker III Institute For Public Policy, Rice University.

DAFTAR PUSTAKA

Hamel, G. (2000). *Leading the Revolution*. Boston: Harvard Business School Press.

Handy, C. (1987). *The Gods of Management*. London: Souvenir Press.

Handy, C. (2001). *The Elephant and The Flea: Reflections of a Reluctant Capitalist*. Boston: Harvard Business School Press.

Handy, C. (1996). *Balancing Corporate Power: A New Federalist Paper*. Harvard Business Review. (www.hbr.com).

Herbold, R.J. (2007). *Seduced By Success*. New York: McGraw-Hill.

Hertzmark, J. D. (2007). *Pertamina: Indonesia's State-Owned Oil Company*. The James A. Baker III Institute for Public Policy, Rice University.

Hill, L & Wetlaufer, S. (1998). *Leadership When There Is No One to Ask: An Interview with Eni's Franco Bernabè*. Harvard Business Review. (www.hbr.com).

Hupmas Korporat PT Pertamina (2003). *Refleksi Transformasi Pertamina*. Jakarta: Divisi Hupmas Korporat PT Pertamina.

International Oil & Gas Educational Center (1964). *Petroleum Marketing and Transportation*. Houston: Gulf Publishing Co.

Ismail, T., Rais, M.A, Jabar, H. (1997). *Pertamina: Dari Puing-Puing Ke Masa Depan*. (Refleksi & Visi 1957-1997). Jakarta: Hupmas Pertamina.

Kasali, R. (2005). *Change! Tak Peduli Berapa Jauh Jalan Salah yang Anda Jalani, Putar Arah Sekarang Juga*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Kasali, R. (2007). *Re-Code Your Change DNA: Membebaskan Belenggu-Belenggu untuk Meraih Keberanian dan Keberhasilan dalam Pembaharuan*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Kay, J. (2003). *The Truth about Markets*. London: Penguin Books.

Kolind, L. (2006). *The Second Cycle: Winning the War Against Bureaucracy*. New Jersey: Wharton School Publishing.

Kotler, P. & Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

Leeb, S. & Strathy, G. (2006). *The Coming Economic Collapse*. New York: Warner Business Books.

DAFTAR PUSTAKA

Ludeman, K. & Erlandson, E. (2006). *Alpha Male Syndrome*. Boston: Harvard Business School Press.

Marcel, Valerie. (2006). *Oil Titans: National Oil Companies in the Middle East*. Washington DC: Brookings Institution Press.

O'Connor, H. (1962). *World Crisis in Oil*. London: Elek Books Limited.

Peters, T.J. & Waterman, R.H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Warner Books.

Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.

Posner, M.V. (1973). *Fuel Policy: A Study in Applied Economics*. London: The MacMillan Press Ltd.

Prokesch, S. (1997). *Unleashing the Power of Learning: An Interview with British Petroleum's John Browne*. Harvard Business Review (September-October 1997). (www.hbr.com).

Rybczynski, T.M. (1976). *The Economics of the Oil Crisis*. London: The MacMillan Press Ltd.

Sayogyo, K. (1999). *Migas & Usaha Migas (Kumpulan Pokok-Pokok Pikiran)*. Jakarta: Hupmas Pertamina.

Schaffer, H. Robert & Thomson, A.H. (1992). *Successful Change Programs Begin with Results*. Harvard Business Review. (www.hbr.com).

Simmons, M.R. (2005). *Twilight in the Desert*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

Sina, J. (2005). *Emerging Champions*. Mckinsey Quarterly 2005 Number 1 (www.mckinseyquarterly.com).

Slywotzky, A.J. ((2007). *The Upside: The 7 Strategies for Turning Big Threats into Growth Breakthroughs*. New York: Crown Publishing Group.

Stewart, Thomas A. & O'Brien, L. (2007). *Transforming an Industrial Giant*. Harvard Business Review. (www.hbr.com).

Sull, D.N. (2003). *Why Good Companies Go Bad and How Great Managers Remake Them*. Boston: Harvard Business School Press.

DAFTAR PUSTAKA

Sull, D.N. & Park C. (2002). *The Rise and Fall of the Korean Chaebols: Daewoo and Samsung*. Working Paper, Seoul National University.

Tim Hupmas PT Pertamina (2006). *Pertamina, Antara Bisnis dan Lingkungan*. Jakarta: Divisi Hupmas Korporat PT Pertamina.

Tim Penyusun Buku Putih DKPP (2003). *Restrukturisasi Korporat Pertamina (dari* Legacy *ke Imperatif Baru*. Jakarta: Dewan Komisaris Pemerintah untuk Pertamina (DKPP).

Tjiptoherianto P., Anwari, Nuroso B. Siagian F. (1996). *Dinamika Kepemimpinan di Pertamina*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara (LAN) RI.

Winters, J.A. (1996). *Power in Motion: Capital Mobility and the Indonesian State*. Ithaca: Cornell University Press.

Wright, R. (1994). *The Moral Animal: Why We Are the Way We Are*. New York: Vintage Books.

Wright, R. (2000). Non Zero: *The Logic of Human Destiny*. New York: Pantheon Books.

Yergin, D. (1992). *The Prize: The Epic Quest for Oil, Money & Power*. New York: Free Press.

INDEX

A

A. Faisal 97, 108, 141, 151, 158, 213, 230, 242, 337
accountability 314
achievement oriented 158
active inertia 39, 118- 120, 123, 127, 133-136, 227
Acuan Standard Moral 72
ADNOC 10
Aera 108
Afrika 17, 108, 247
AGIP 260, 307
Agricultural Bank of China 14, 15
Agrofert Holding 307
Agtmael 26
Airbus 8, 14
Alaska 219, 270
Alisyahbana 322
Aljazair 291
Altura 108
American Airlines 92
American Motors 311
Amerika Selatan 72, 108, 212,
Amerika Serikat 7- 9, 12, 14, 17, 27, 31-33, 54, 66, 69, 71, 72, 76, 80, 83, 91, 121, 128, 152, 188, 191, 219, 253, 276, 277, 297, 299, 309, 334
Amien Rais 278
Amoco 6, 257, 297, 306
Amsden 4
Ancona 267
Amato, Giuliano 346
Angola 334
antikorupsi 211
antusiasme 143, 236
APBN 123
Apollo 72-79
apple 116, 117
Arabian American Oil Company (Aramco) 11
Arco 6
Argentina 237, 255, 256, 273, 306, 310, 334
Arifin Panigoro 30, 31
arogansi 71, 75, 203, 258
AR Ramly 75
Arun 195, 290, 337
Asahan 30
Asia Pulp & Paper 77
Asia Tenggara 108
Asto Subroto 129
Astra 33, 34, 77
AT&T 76, 92
Atari 127
Atlantic Richfield Company 66
ATPM 88
Audi 7

B

Badan Arbitrase Internasional 191
bahan bakar 144, 145
Baihaki Hakim 139, 141, 161
Bajaj 7
Bakrie 34
balance scorecard 234
Balikpapan 122, 195
Balongan 215, 232, 291
Banda Aceh 33
Bank Danamon 77
Bank Dunia 3, 54, 65, 70
Bank Mandiri 34
Bank of China 14, 15
Baosteel Group 15
Baptist College 249
Bartlett 313
BBC 23
BBM 139, 141, 147, 151
Beifang, Zhou 143
Belanda 17, 65, 72, 119, 122, 200, 267
bensin 89, 101, 108, 119, 218, 249
Bernabe, Franco 266, 344
Bateson, Gregory 234
Beyond Petroleum 219
Binagraha 18
birokrasi 141-143, 152, 159, 161
Birzu 308
BMW 7
BNI 34
Boeing 7, 8, 9, 14, 133
Bolivia 212, 306, 334
Bontang 290
Boston Consulting Group 94
BP 148, 149, 151
BPK 136, 189
BPKP 124, 136, 225, 226
BPS 299, 329, 339
Brady, Diene 302

INDEX

brand 25-27, 126, 130, 201, 260 , 292
brand association 201
brand persona 201
Brazil 68, 69, 236, 333, 334,
breakdown maintenance 214
breakthrough 166, 187, 201, 210, 224-227, 230-242, 272, 302, 343
BRI 34
British Airways 76
British Petroleum 307
British Telecom 76
Browne, John 148, 149, 219, 321
budaya korporat 338
BUMN 5, 13, 15, 16, 44, 46 47, 49, 51, 58- 61, 66, 68, 76, 77, 87, 90, 95, 108, 124, 136, 139, 140, 142,143, 146, 149, 153, 161, 188, 191, 205, 212, 217, 227, 237, 238, 241, 259, 266, 277- 279, 298, 299, 306-309, 319, 333-335, 346
Bunderan Senayan 120
bunga bank 270
Business Week 152, 302
Bush Jr, George 299
Bush Sr, George 9
Butinge Nafta 308
buy-in process 228

C

C-store 214
California 11, 133, 234
Caltex 88, 278
campur tangan 140, 160
Camden, Johnson Newlon 249
Cantarell 334
Capital Iron 143
Casoc 11
Castrol 88
Caterpillar 7, 9
CEO 140, 144, 148, 149, 152, 161
Cepu 122, 196, 304
Change 193, 230, 250, 234, 235, 242, 343
Chandler, Alfred 295
Chavez, Hugo 148
Chevron 6, 12, 23, 54, 69, 72, 92, 212 , 248, 261, 297, 299, 303, 309
Chiang May 203
China 141, 142, 143, 146, 159
China National Petroleum 14, 15
China Petrochemical 14
Chung-Hee, Park 125
Cikampek 100-102, 315
Cilacap 31, 65, 104, 106, 122, 232, 299, 315, 316, 323
Citibank 117
Clairborne, Liz 272
Cleveland 248
Clinton, Bill 14
cloning 259, 262, 263, 337, 341, 344
closed system 339
CNOOC 54, 298, 303, 307, 310
CNPC 298, 310
coaching development 220
Coca Cola 7, 26
Code of Conduct 211
COFCO 15
Collins, John 91, 110, 262, 263, 319
comfort 35, 118
command and control 313
Compaq 121, 133, 134
competitive 214
complexity 147, 153
confidence 207-210
Conoco 212, 297, 307
consumer electronics 5
Continental 247
convenient store 89
Corning 121
Corolla 145
Corporation (ONGC) 143, 355
CSR 249, 299
cultural 58, 60, 337
customer focus 213
customer intimacy 218

D

Daewoo 7, 124, 125
Daft, Richard 60
Dan Carp 149
Dawuan Barat 100
Darwin, Charles 39, 193
Davidson, Harley 9
Dell Computer 134
Depot Cikampek 100-102, 315,
desentralisasi 78, 97, 220, 314
determinasi 332
Deterding, Henri 134
Detroit 152

INDEX

Dhahran 11
Didi Sunarwinadi 94
digital equipment 127
Dili 326
Dionysius 77, 78, 79
Direktorat Hilir 104
Direktorat Hulu 103, 104 232, 315
Dirut Pertamina 139
disclaimer 225
Disney 91
disorder 78
distorsi 243, 275
distributor 52, 88, 77
distrust 209
Ditjen Migas 48
Ditjen Migás Kementerian ESDM 48
diversifikasi 220
Divisi Pelumas Pertamina 85, 86
Djarum 34
dogmatis 241
Douglas, McDonald 14, 92, 99
Doliette 126
downsizing 311
DPR 139, 140
Drucker, Peter 146
Dumai 105, 122, 195, 232
Du Pont 7
dysergy 337

E

Economist 10, 17, 19, 54, 333
Ed Zender 330
Edison, Thomas Alfa 80, 82
Einstein, Albert 90, 147, 267, 296
Ekuador 23, 108, 257, 334
Elf 307
energi alternatif 45, 240
ENI 212, 259-261, 266, 272, 309, 344-346
enterprise resources planning 98
entitas bisnis 300, 315, 345
Entrepreneurship 30, 66, 73
EP Technology Center 103
Ericsson 21
Erlandson 332
Eropa 17, 14, 72, 80, 310, 236
Esso 151
Estenssoro, Jose 237, 238, 255-257, 273
ethic principles 211
etos kerja 23
Evalube 88
excellence 92, 127, 234, 240
exploitation 110
exploration 110
extreme overhaul 206
Exxon 6, 7, 8, 10, 12, 22, 33, 69, 72, 195, 297, 263, 282, 283 117, 337

F

Farson, Richard 335
favoritisme 155
FinaElf 6
Finland 7
Firestone 121
First Curve 62
Fisk, Richard 234
first curve 79, 80, 83
FIVEM 94
Flager, Henry M 248
Fluor Corporation 66
follower 244
Forbes 100 117
Ford 155
forecourt 214
Formula Satu (F1) 16
Forman, John Albuquerque 334
Fortas MPM 217
Fortune Global 10, 14, 15, 50, 61
Foreign Corrupt Practice 72
Foster, Richard 79, 117, 213
founding father 134
Freeport 7
frontline 196
Fukushima, Takashi 157
Fujio Cho 144
fundamental 144
Friedman, Thomas 269

G

gadget 157
gas bumi 30, 45, 216, 103, 122
Gates, Bill 99
Gaz de France 54
Gazprom 10
GCG 75, 60, 278
Gema Iriandus Pahalawan 100, 101
Gerstner, Louis 136, 137
General Motors 152
Ghemawat 136
Ghoshal 313

INDEX

Global Body Line 145
globalisasi 79, 92, 278
Gohier 253, 254
Ghosn, Carlos 235, 236, 334
Golden Share 308, 309
Goldman Sachs Singapore 189
Good Corporate Governance (GCG) 75
goodwill 290
go public 136, 341
grand champion 117
great depression 10, 117
Gubernur Bank Indonesia 32
Gudang Garam 34
Gupta 21

H

Habibie 277
habit 148
Haji Kalla Group 34
hak paten 80, 33, 25
Halliburton 108
Hannan 91
Handy, Charles 67, 73, 78, 295, 296, 314
hard skill 331
Harga BBM 123
Harvard 24, 25, 313, 238
Hasnan Habib 71
Hasto Wibowo 87
Hay Consulting 329
Hemzairil 230, 234
Heresies 37, 38
Hierarki Kembar 316-318
high margin 301
high profile company 345
Hilir 103, 104, 195, 306, 315
Honda 7, 9, 236
Horizon 238-240
Hotel Grand Hyatt 38
Hotel Indonesia 37, 38
house keeping 214
HP 91, 121, 134
HPCL 307
hub and spoke 126
Hutchison Whampoa 15
Hughes, Baker 256
Hutton 253, 254
Hybrida 145
hydra 19
hypercompetition 7, 79, 213
Hyundai 188, 191, 197

I

IBM 7, 9, 24, 27, 76, 121, 133, 136, 137,
Ibnu Sutowo 18, 49, 63-74, 83, 128, 135, 247, 251-254, 281, 290, 319
IBP 307
Ichiro Suzuki 235
iconic 140
Iin Arifin Takhyan 229, 230, 342
illuisionist 255, 258
IMF 65, 70, 77, 270
incremental 98-102
India 7, 61, 198, 307, 310, 334-336
Indonesia 142, 145, 146
Indosat 278
Industrial & Commercial 15
inefisiensi 139
informalisme 78
informasi 157
Infosyss 7
Inggris 25, 27, 35, 76, 77, 87, 100, 135, 207, 226, 261, 263, 270, 297, 306, 307, 309, 310, 329
Inkonsistensi Kepemimpinan 95
innertia 272
INOC 10
Inovatif 332
Institut Teknologi Bandung 30
intangibles 25, 27, 122, 125
integrasi 252-254, 341-343
Interbrand 292, 293
International Maritime Organization (IMO) 188
intervensi 54, 57, 61, 88, 239
inventing 247, 250, 254
investasi operasional (capex) 214
IOC 307
IPO 306-309
Ipod 157
IPTN 336
Iqbal Hasan 86
Irak 23
Ir G.A.S Nayoan 318
Itaipu 72
Italia 212, 259, 260, 261, 266, 272, 307, 308, 344-346

INDEX

J

Jakarta 151, 161
Jakarta Post 129
Japan 196
Jerman 7
Jimbaran 33, 34
Jian, Song 142
joint venture 116, 257, 273
Judo Sumbono 300
jurnalistik 127, 131

K

kader 262
kaizen 144
Kalimantan 30, 32, 104, 247,
Kamojang 103
kapabilitas fungsional 155
Kaplan 117, 213
Kapten Affan 253
Karaha Bodas Company (KBC) 190
karaoke 151
Karawang 100
Kasali, Rhenald 61, 95, 130, 250
kawaranakya 235, 236
keahlian 143
keberanian 161, 162
kebiasaan buruk 161
keindahan 50, 295
Kejaksaan Agung 139
kejernihan 161
kejujuran 162
kekuasaan 162
kelenturan adaptif 240
kemakmuran 13, 295
kemudahan regulasi 125
kepemimpinan 140, 158, 159, 160
Keppres 87
Kepulauan Natuna 291
keragaman 332
keramahan 50
keunggulan merek 25
kewenangan 58, 74, 311
kharisma 38
kilang 139
KKN 139, 140, 141
know-how 334
knowledge 8, 320
Kodak 148, 149
Komatsu 9
komitmen 4, 102 , 136, 137, 140, 220, 228, 230, 243, 262, 308, 320,
Kompas 29, 31, 32, 115, 273,
kompensasi 239, 274, 282, 283, 301, 302, 303, 304, 305, 312, 317, 318
kompetensi 143, 158
kompetisi global 308
konglomerat 8, 270
konsensus 152
konspirasi 5, 72
konsultan 146
konsumen 25-27, 34, 35, 50, 51, 76, 77, 88, 89, 92, 97, 99, 108, 121, 126, 136, 151, 157, 213, 219, 292, 294, 295, 302, 303
Kontan 130
Kontrak Bagi Hasil 247
kontraktor asing 302
Koran Tempo 277, 279, 281
Korea Selatan 3-7, 26, 27, 124, 125, 188, 290, 291
korporat 228, 242, 314, 315, 337, 338,
korupsi 71, 143, 188, 189, 210, 211, 218,
koruptor 271
Krakatau Steel 65
kreativitas 78, 97, 98, 110, 112, 300-303, 312, 313, 320, 330, 347
kredibel 211
Kuala Lumpur 16, 26, 304
kuda laut kembar 216-218
Kun Kurnely 304, 339
kursi panas 279
Kuwait 10
Kwik Kian Gie 192

L

lacking economic feasibility 4
ladang minyak 139
Laksamana Fulvio Martini 261
Laksamana Sukardi 188, 191
Lapangan Kaji-Semoga 30
Layer 151, 152
leadership 156
lean production 145
Lee, Raymond 263, 282
Lee, Gregory 26
legacy 344, 345
legitimasi 159, 160, 161
Lembah Barito , 247
Lenovo 25, 27

INDEX

Lever Brothers 7
Lexus 145
LG 7, 21
Libya 10, 30
linear 87, 91, 99, 106
Lippo Group 34, 77
Liz Claiborne 272
LNG 104, 290, 291, 337
Lockheed Corp 72
lokomotif ekonomi 140
London Business School 314
Law of Change 234
low cost 126, 132
loyalitas 156
LSM 323
Ludeman 332
Lukoil 10

M

M. Sadli 217
Madinah 10
mafia tender 162
Mahathir Mohamad 19
Makassar 33, 315
Malaysia 16, 17, 26, 33, 61, 108, 116, 136, 215, 291, 304, 305, 318, 319, 338
Malone 267
Mandra 85, 86
Manila 319
Mani Shankar Aiyar 336
mark-up 301
market oriented 50,75
Marks & Spencer 7, 35, 36
MARS 129
Martani Huseini, Prof. Dr. 203
Martiono Hardianto 192, 208
massive employment 6
Matindok 304
Mayor Geudong 252
Mayor Harijono 252
Mayor Pattiasina 253
McComb 272
Mckinsey 22
Mediocrity 156, 158
Megawati Soekarnoputri 189, 278
Mekkah 10
Meksiko 333, 334
memory of the future 133, 247
Menara Petronas 16
Menteri Keuangan Republik Indonesia 5
Menteri Negara BUMN 188, 189, 191
Mercedez 7,133
Meritokrasi 50
Merril, Rebecca 209
Mesran 85, 86
Meta Epsi Drilling Company (Medco) 30
Microsoft 7, 8 25, 33, 99, 102, 121
Migas 150
Milan 260, 261
mind set 292
minyak 139, 149, 161, 162
MIT 145
Mithal Steel 7
mitologi Yunani 20 , 67, 73, 78
Mobil Oil 6, 12 , 69, 297, 299, 283
MOL 306, 307
momentum 144
Monopoli 27, 92, 93, 214
Monsanto 336, 337
Montgomery Ward 311
Monumen 120, 121
MOPS (*Mid Oil Platt Singapore*) 49
Moto GP 26
Motorola 7, 21, 98, 99, 294, 321, 330, 333
Motul 88
Muchwardi Muchtar 281
multinasional company 161
Munir Pamuntjak 120
Musim Mas 34

N

N. Kishi 254
Nafta Polska S.A 306
Nafta, Mazeikiu 308
Naftotiekis 308
Nashijima 254
National Iranian Oil Company 10, 261
National Oil Company (NOC) 108
Nazarbayev, Nursultan 299
NEC 21
Newfield 108
New York 80, 188, 191, 209, 248
NIC 308
Niche 107
Nigeria 133, 135, 247, 291, 322
Nike 26, 277
Nissan 235, 236
Nokia 7, 21, 26, 33, 97-99, 292-294, 330
non-blok 12
Nordstrom 91
Norwegia 108, 310, 337
Nuovo Pignone 345

INDEX

O

obesities 154
OCEAN 193, 199, 200, 331
office politics 59
Oil and Natural Gas Corporation (ONGC) 335
old fashion 214, 237, 256
oligopoly 96
Olimpiade 26
Oman 133
ONGC 307, 310, 334-337
ONGC Videsh Limited 336
open system 51, 339, 340
Orde Baru 68, 74, 75, 77, 135, 228
Orde Reformasi 95, 135, 251
Oreste, Raul 238, 257
Orlikowski 267
Orsenigo 212
ortodox 40
otorisasi 74
overcapacity 143
overhaul 206, 265

P

P&G 7, 91,117, 303
pabrik 4, 5, 66, 77, 80, 91, 121, 122,188
pajak 147, 149, 162
Palo Alto 126, 234, 236
panas bumi 45, 103
Panasonic 7
Pangkalan Brandan 12, 200, 251
pangkat 343
Pansus 188-192
Papua 30, 291
Pareto 331
paten 25, 27, 33, 80, 92, 122, 126, 312
Patra Dok Dumai 105
Patra Jasa 106
Patung Pemuda Membangun 65, 120
PBB 326, 328
PDRB 299
PDVSA 149
pejabat negara 57, 105
pelabuhan khusus (pelsus) 123
Pelita Air Service (PAS) 105
Pelita Airlines 106
pembangunan 13, 232, 240
pemerintah 140, 153
Pemex 333, 334, 335
Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) 232
pengendalian 74, 107
pengumpulan bakat 97
Penurunan nilai perusahaan 341
Penzoil 88
perang ekonomi 86
Perang Teluk 9
percaya diri 158
Perkebunan Negara 34
Permina (Perusahaan Minyak Nasional) 63
persero 45, 52, 57, 68, 79, 124, 189, 217
Perta Bina Medika 105
Pertagas 232
Pertajaya Lubrindo 105
pertamax 151
Pertamina Drilling Service Indonesia 103
Pertamina Energy Trading (Petral) 104
Pertamina EP 103, 315
Pertamina Geothermal Energy 103
Pertamina Hulu Energi 104
Pertamina Tongkang 104, 189
Pertamina Way 213, 214, 315
perubahan 142, 144, 146, 148, 150, 160
Perusahaan Gas Negara 34
Perusahaan Tambang 63
petani plasma mitra 34
Peters, Susan 303
Peters, Tom 110, 127
Petro-Canada 306
Petrobras 68, 69, 108, 298, 306, 333-335
PetroChina 307
Petrocontrol 309
petrokimia 69, 74, 104, 307, 312
Petroliam Nasional Berhad 16
Petron 309
Pfizer 277
Philips 212
Phillips Petroleum 297
PHK (Pemutusan Hubungan Kerja) 91
Piet Haryono 73, 281, 319
Pimpinan Kolektif Partai Demokrasi Pembaruan (PKN-PDP) 188
Pinero, Mario 237
Pioneer 108
Pixar 91
PKN Orlen 306
Plaju 122, 232
PLN 89, 90
Plaza Indonesia 38

INDEX

PNBP 232
PNOC 319
PN Pertamin 64, 216
Pohang Iron and Steel Company 4
point to point 127
Polaroid 127
Porras, Jerry 91, 110
positioning 270, 86
position oriented 158
possibility 4
powerhouse 140, 152, 154
power sharing 78, 134
Prabumulih 106, 246, 301, 315, 322
Presiden Brazil 69
Presiden Direktur Petrobras 69
press-friendly 255
prestise 127, 128, 130, 131
preventive maintenance 214
pribumi 33, 34, 216
Prius 145
privatisasi 61, 256, 257, 305, 306, 307, 308, 309, 310, 335
process based 220
Production Sharing 66, 24
produktivitas 22, 221, 235, 333
profesionalisme 155
profit center 45, 314, 315
profit oriented 217
proven 10, 133, 135
provocating 258
Prudhoe Bay 219
PSO (Public Service Obligation) 48
public service obligation (PSO) 123
Pulau Bunyu 30
Pulau Jawa 66
Pulitzer 129
Pupuk Kaltim 65
Pupuk Pusri 65
Putra Jaya 16

Q

Qatar Petroleum 10, 339
quicker 90

R

R&D 25, 292
Rachmat Saleh 32
Radical-Incremental 98, 99
radical change 206
RadioShack 277
Rafineria Gdanska 306
Raja Faisal 9
Raja Garuda Mas 33, 34
Razr 330
RDP 139
re-inventing 250, 254
rebranding 215
recode 40, 80, 205, 206, 295, 311, 313, 323
recruiting policy 155
Redstone, Summer M. 277
referendum 325, 326, 327
reimburstment 132
Repsol 149
Republik Rakyat China 14
resistensi 140, 142, 160
resources 4, 9, 122, 269, 337
restrukturisasi 146
result-oriented 230
retainer fee 302
retroactive feedback 234
revolusi informasi 251
reward and corrective action 220
reward and punishment 230, 341, 342
Riadi, Mochtar 34
Ricoh 125
Rimau 30
Rio De Janiero 69
Rockefeller 69, 248, 249, 267, 299, 309
Rockefeller, William 248
Rongji, Zhu 142,143, 159, 160
Rotch Energy 306, 307
RUPS 189, 197
Rusia 308

S

Salim Group 34, 77
Samsung 7, 21, 25, 26, 27
Sange 267
Sapelli 212
Satyam Infoway 7
Sauber 16
Saudi Arabia 7
Saudi Aramco 7-13, 17, 33, 297, 298, 309, 310
Scale and Scope 295
Schlumberger 108
seamless solutions 98
Second Curve 323
Sekretariat Negara 31
sense of urgency 235
sentralistik 73
Sette Sorrelle 261
Seven Sisters 261, 299, 3 44

INDEX

Shanghai Automotive 15
shared value 155
Shell 151
Sheng Huaren 146
short term wins 231
Siemens 7
sikap mental 109, 110, 112
Sinar Mas Group 34
Singapore 49, 189
single operator 116
Sinochem 15
Sinopec 146
Sintel 278
Sisilia 261
SISMI 261
six sigma 302
SMS 86, 241
social capital 59, 205
society of big man
Soeharto 33, 34, 64, 68, 71, 77, 270, 281
Soekarno 33, 37, 67
soft skill 331
solar 299
Solidaritas Pensiunan Karyawan Pertamina (SPKP) 217
Sony 149, 157
Sony-Ericsson 21
SPBU 151, 158, 159
Subir Raha 334, 336
subsidi 48, 194
success stories 241
Sudan 23, 108, 247
Suez 54
Sukanto Tanoto 34
Sukusen Sumarinda 315
Sumatera 30, 32, 63, 104, 246, 253, 254, 322, 323
Sumitomo 7, 8
Sungai Gerong 122
Sungai Pakning 122
Super-Majors 107
supply-chain management 317
Surat Keputusan (SK) 242
Susilo Bambang Yudhoyono 265, 290
SWA 129

T

Taiwan 290
Taman Mini Indonesia Indah 65
Tambang Minyak Sumatra Utara (PT TMSU) 251
tanker 48, 65, 69, 79,104, 162, 188, 189, 192, 195, 196, 197, 237, 240, 248, 279
Tarakan 32
Tata Group 7
tata nilai baru 206, 220
tax holiday 125
TCS 7
Telkom 34
Teluk Mexico 30
Temasek 92
tertib administrasi 74
Tesco 87
Texaco 6, 12, 69, 72, 297
Texas Instruments 76
Texas Oil 11
Tex Tillerson 263
Thailand 61, 202, 215
Thomas Alfa Edison 80, 82
Thomas Friedman 269
Timor Leste 325, 326, 327, 328
Tim Transformasi (TTP) 241
Timur Tengah 18, 70, 72, 261
Tionghoa 33
Toharso 326-328, 330
Toninelli 212
top management role modeling 211
Toruan, Raymond 129
Total 6, 10, 107,152, 307
TotalFina 133
Toyota 144, 145, 152, 155
TQM 98
tradisi 161, 234, 259, 266, 274, 330, 345
tradisional 149
transformasi 142, 146, 155, 158, 159
transformasi fundamental 137
trust 14, 208-210, 322
Tun Dr Ismail Al Jaj 17
Turbulensi di Pertamina 87-91
TVK 307

U

UKM (Usaha Kecil Menengah) 6
Unilever 7, 91
Unipetrol 307
Uni Soviet 9, 299
Universitas Cambridge 263
Universitas Gajah Mada 329
Universitas Indonesia 203

INDEX

Universitas Kebangsaan Malaysia 318, 319
Universitas Pajajaran 329
Universitas Shanghai 142
University California at Berkeley 133
University of Chicago 249
University of Columbia 129
University of Texas 263
Unocal 54, 76
Usayana 105

V

Vandermerwe, Sandra 39
Venezuela 148, 149
vested interest 158
visi 4, 8, 94, 220, 244, 246, 247, 250, 259, 282, 332, 345, 346

W

Wahid, Abdurrahman 278
walk the talk 269
Wallmart 7
Waltzlawick, Paul 234
Wang Laboratories 127
war 337, 232
Warisan sejarah 141, 144, 145
Waterman, Robert 127
Watts, Sir Phillips 134, 135
Wawan Irawan 94, 240
Westinghouse 7, 80, 82, 83, 127, 311
Widya Purnama 156, 162
Wijaya 34
Williams 308
windfall 68
WIPRO 7
Wonokromo 122
world class company 343
Wright 21, 76, 199, 270. 316
Wright, Richard 21
WTC 126

X

Xerox 7, 9, 125, 126

Y

Yacimientos Petroliferos Fiscales Bolivianos (YPFB) 306
Yale 282
Yamaha 7, 9
Yaman 30
Yapen 30
YPF 255-257, 273, 274, 306, 310
Yukon 219
Yulien Trilaksono 316

Z

zero lossess program 214
Ze Dong, Mao 67
Zeus 66, 67, 69, 71-75, 78-80